

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MEWUJUDKAN
SEKOLAH EFEKTIF DI MADRASAH TSANAWIYAH PONDOK
PESANTREN KHAIRUL UMMAH BATU GAJAH
KECAMATAN PASIR PENYU KABUPATEN
INDRAGIRI HULU**

T E S I S

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Magister
Dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam



Oleh :

SU'UDI NUHRON
NIM. 20994100939

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU
2013**

PENGESAHAN PENGUJI
(Yang dipersyaratkan Untuk Mendapatkan Pengesahan Pembimbing)

Kami yang bertanda tangan di bawah ini selaku Tim Penguji Tesis, mengesahkan dan menyetujui bahwa tesis yang berjudul **"Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu"** yang ditulis oleh sdr.

Nama	: Su'udi Nuhron
Nomor Induk Mahasiswa	: 20994100939
Tempat/Tanggal Lahir	: Lamongan, 6 Juni 1969
Program	: Magister
Program Studi	: Pendidikan Agama Islam
Konsentrasi	: Manajemen Pendidikan Islam

Telah diujikan dan diperbaiki sesuai dengan saran dari Pembimbing dan Tim Penguji Tesis Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau pada tanggal 05 Februari 2013.

Penguji 1,

<u>Prof. Dr. Munzir Hitami, MA</u>
NIP. 19540422 198603 1 002	Tgl. :

Penguji II,

<u>Dr. Zamsiswaya, M.Ag</u>
NIP. 19700121 199703 1 003	Tgl. :

Penguji III,

<u>Dr. H.M.Syaifudin, M.Ag</u>
NIP. 19740704 199803 1 001	Tgl. :

Mengetahui
Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam

Dr. Zamsiswaya, M.Ag
NIP. 19700121 199703 1 003

PENGESAHAN PEMBIMBING

(*Yang Diperkirakan Untuk Mendapatkan Pengesahan Tim Penguji*)

Saya yang bertanda tangan di bawah ini selaku pembimbing Tesis, mengesahkan dan menyetujui bahwa tesis yang berjudul **”Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu”** yang ditulis oleh sdr.

Nama	: Su’udi Nuhron
Nomor Induk Mahasiswa	: 20994100939
Tempat/Tanggal Lahir	: Lamongan, 6 Juni 1969
Program	: Magister
Program Studi	: Pendidikan Agama Islam
Konsentrasi	: Manajemen Pendidikan Islam

Telah diujikan dan diperbaiki sesuai dengan saran dari Pembimbing dan Tim Penguji Tesis Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau pada tanggal 05 Februari 2013.

Pembimbing,

Dr. H.M.Syaifudin, M.Ag
NIP. 19740704 199803 1 001

.....
Tgl. :

Mengetahui
Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam

Dr. Zamsiswaya, M.Ag
NIP. 19700121 199703 1 003

PERSETUJUAN

Kami yang bertanda tangan di bawah ini selaku pembimbing tesis :

1. Nama : **DR. H. M. SYAIFUDIN, M.Ag**

Dengan ini menyetujui bahwa tesis berjudul : **KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MEWUJUDKAN SEKOLAH EFEKTIF DI MADRASAH TSANAWIYAH PONDOK PESANTREN KHAIRUL UMMAH BATU GAJAH KECAMATAN PASIR PENYU KABUPATEN INDRAGIRI HULU**, yang ditulis oleh :

Nama : **SU'UDI NUHRON**
NIM : 20994100939
Program : Magister
Program Studi : Pendidikan Agama Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Untuk diajukan dalam sidang munaqasyah tesis pada Program Pascasarjana UIN Sulthan Syarif Kasim Riau Pekanbaru.

Pekanbaru, Nopember 2012 M
Dzulhijjah 1433 H

Pembimbing,

DR. H. M. SYAIFUDIN, M.Ag
NIP. 19740704 199803 1 001

Mengetahui
Ketua Prodi Pendidikan Agama Islam

DR. ZAMSISWAYA, M. Ag
NIP. 19700121 199703 1 003

DR. H. M. SYAIFUDIN, M.Ag
DOSEN PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTHAN SYARIF KASIM RIAU

Nota Dinas

Hal : *Tesis An.* **SU'UDI NUHRON**

Kepada Yth.
Direktur Program Pascasarjana
UIN Suska Riau
Di –
Pekanbaru

Assalamu'alaikum wr. Wb.

Setelah meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan-perbaikan
seperlunya isi tesis saudara :

Nama : **SU'UDI NUHRON**
NIM : 20994100939
Program : Magister
Program Studi : Pendidikan Agama Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : **KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM MEWUJUDKAN SEKOLAH EFEKTIF
DI MADRASAH TSANAWIYAH PONDOK
PESANTREN KHAIRUL UMMAH BATU GAJAH
KECAMATAN PASIR PENYU KABUPATEN
INDRAGIRI HULU**

Maka dengan ini dapat disetujui untuk diberikan penilaian, sekian dan
terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. Wb.

Pekanbaru, 12 Nopember 2012
Pembimbing,

DR. H. M. SYAIFUDIN, M.Ag
NIP. 19740704 199803 1 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Su'udi Nuhron
Nomor Induk Mahasiswa	: 20994100939
Tempat/Tanggal Lahir	: Lamongan, 6 Juni 1969
Program	: Magister
Program Studi	: Pendidikan Agama Islam
Konsentrasi	: Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya susun dengan judul : **KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MEWUJUDKAN SEKOLAH EFEKTIF DI MADRASAH TSANAWIYAH PONDOK PESANTREN KHAIRUL UMMAH BATU GAJAH KECAMATAN PASIR PENYU KABUPATEN INDRAGIRI HULU**, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister dari Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau ini seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri maupun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan Gelar Akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pekanbaru, 25 April 2013

SU'UDI NUHRON
NIM. 20994100939

ABSTRAK

Su'udi Nuhron : *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu (Tesis Program Pascasarjana UIN Suska-Riau, 2012)*

Studi pendahuluan yang telah penulis lakukan menunjukkan bahwa MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah dapat digolongkan sebagai sekolah efektif, hal tersebut tentunya tidak terlepas dari kepemimpinan kepala madrasah. Untuk itu penulis ingin membuktikan tentang hipotesis tersebut dengan sebuah penelitian dengan judul *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu*.

Adapun yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : (1) Bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan Sekolah Efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah dan (2) Apa saja yang menjadi faktor-faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah. Sedangkan yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah : untuk mengetahui Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan Sekolah Efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah dan untuk mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah.

Penelitian ini termasuk dalam jenis Penelitian Lapangan (*Field Research*) dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Dilaksanakan di MTs PP Khairul ummah Batu Gajah dan penelitian ini mulai dilaksanakan akhir Nopember 2011 sampai dengan akhir bulan Januari 2012. Dengan menggunakan tehnik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Desa Batu Gajah Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu telah terwujud dengan baik, dengan kata lain kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah telah dapat mewujudkan sekolah efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah.

Adapun yang menjadi faktor-faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Desa Batu Gajah Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu, mencakup : latar belakang dan pola kepemimpinan Kepala madrasah, dana, sarana dan prasarana, pemahaman warga sekolah tentang budaya mutu, perpustakaan, sumber daya pendidik/guru, penguasaan guru terhadap bahasa asing, peran serta masyarakat dan wali murid, serta minat belajar siswa.

ABSTRACT

Su'udi Nuhron : The Headmaster's leadership in Creating an Effective School at MTs of Khairul Ummah Islamic Boarding School in Desa Batu Gajah Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu (A thesis of postgraduate program of UIN Suska- Riau 2012).

The previous research conducted by the writer indicates that the MTs of Khairul Ummah Islamic Boarding School has been categorized to be an effective school yet. One of the reasons is its headmaster's leadership. Therefore, he would like to prove his hypothesis by a research entitled "*The Headmaster's Leadership in Creating an Effective School at MTs of Khairul Ummah Islamic Boarding School in Desa Batu Gajah Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu*"

In this research, the writer formulates the problems as follows: (1) how is the headmaster's leadership in creating an effective school at MTs of khairul ummah islamic boarding school in desa batu gajah kecamatan pasir penyu kabupaten indragiri hulu? (2) What are the supporting and inhibiting factors of the headmaster's leadership in creating an effective school at MTs of khairul ummah islamic boarding school in Desa Batu Gajah Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten IndragiriHulu. In addition, the aims of this research are to find out the headmaster's leadership in creating an effective school at MTs of khairul ummah islamic boarding school in Desa Batu Gajah kecamatan Pasir Penyu kabupaten Indragiri Hulu and the supporting and inhibiting factors of the headmaster's leadership in creating an effective school at MTs of khairul ummah islamic boarding school Batu Gajah.

This research belongs to the field research with a qualitative descriptive approach. It was done in MTs of Khairul Ummah Islamic Boarding School Batu Gajah from November 2011 until January 2012. To collect the data of this research, the writer did observation, interview, and documenting study.

The result of this research shows that the headmaster's leadership in creating an effective school at MTs of khairul ummah islamic boarding school in desa batu gajah kecamatan pasir penyu kabupaten indragiri hulu has been created well. In other words, the leadership that has been done by the headmaster has created an effective school at MTs of Khairul Ummah Bati Gajah Air Molek.

Furthermore, the supporting and inhibiting factors of the headmaster's leadership in creating an effective school at MTs of khairul ummah islamic boarding school consist of the background and the leadership pattern of the headmaster. Funds, means and infrastructure, understanding of school members about culture quality, libraries, source of educators, teachers' mastery about foreign languages, roles of people and students' parents, and students' intention.

تجريد

سعودى نهران : قيادة رئيس المدرسة لإنشاء المدرسة الفعالة فى المدرسة المتوسطة
بمعهد خير الأمة الإسلامى باتوكاجه (الأطروحة لكلية الدراسات العليا
لجامعة سلطان شريف قاسم الإسلامية الحكومية رياو, 2012)

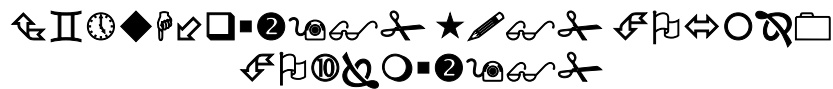
وقد أظهرت الدراسات الأولية التي أجراها الكاتب أن المدرسة المتوسطة بمعهد خير
يمكن أن . بالتأكيد ليست خالية من قيادة
رئيس . هذه الفرضية " قيادة رئيس
المدرسة لإنشاء المدرسة الفعالة فى المدرسة المتوسطة بمعهد خير الأمة الإسلامى باتوكاجه
اندراغيرى هولو.

صياغات هذا البحث هي (1) كيف كانت قيادة رئيس المدرسة لإنشاء
المدرسة الفعالة فى المدرسة المتوسطة بمعهد خير الأمة الإسلامى، (2)
والمقاومة لقيادة رئيس المدرسة لإنشاء المدرسة الفعالة فى المدرسة المتوسطة بمعهد خير
. أما أهداف هذا البحث هي معرفة قيادة رئيس المدرسة لإنشاء المدرسة الفعالة
والعوامل الداعمة والمقاومة لقيادة رئيس المدرسة لإنشاء المدرسة الفعالة فى المدرسة
المتوسطة بمعهد خير الأمة الإسلامى.

هذه الدراسة من نوع الدراسة الميدانية (*Field Research*) على المنهج الوصفي
. وكان تنفيذ هذه الدراسة فى المدرسة المتوسطة بمعهد خير الأمة الإسلامى باتوكاجه،
ابتداء فى آخر شهر نوفمبر 2011 الى آخر شهر يناير 2012 تقنيات جمع البيانات
وثائقية.

وأظهرت النتائج أن قيادة رئيس المدرسة لإنشاء المدرسة الفعالة فى المدرسة
المتوسطة بمعهد خير الأمة الإسلامى باتوكاجه اندراغيرى هولو قد أدركت جيدا، وبعبارة
أخرى أن قيادة رئيس المدرسة قد تمكنت من تحقيق إنشاء المدرسة الفعالة فى المدرسة
معهد خير الأمة الإسلامى باتوكاجه.

لقيادة رئيس المدرسة في
المدرسة المتوسطة بمعهد خير الأمة الإسلامى باتوكاجه تتضمن على : خلفيات قيادة
رئيس ، والتمويل، والمرافق والبنية التحتية، وفهم
نوعية، المكتبة، موارد المعلمين، براعة المعلمين نحو اللغة الأجنبية، مشاركة المجتمع
وأولياء الأمور، ومهنة تعلم الطلاب.



Puji dan syukur sudah sepatutnya penulis persembahkan kehadirat Allah SWT. karena hanya dengan petunjuk dan bimbinganNya serta karunia dan pertolonganNya Tesis yang berjudul : **KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MEWUJUDKAN SEKOLAH EFEKTIF DI MADRASAH TSANAWIYAH PONDOK PESANTREN KHAIRUL UMMAH BATU GAJAH KECAMATAN PASIR PENYU KABUPATEN INDRAGIRI HULU,**” ini dapat diselesaikan. Demikian juga Shalawat dan Salam penulis sanjungkan keharibaan Junjungan Alam Nabi Besar Muhammad SAW. yang telah membimbing manusia kejalan yang benar.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan tesis ini tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak, baik bantuan materil maupun spirituail. Oleh karena itu, maka sepantasnya penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak, khususnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Nazir Karim, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau,
2. Bapak Prof. Dr. Mahdini, MA selaku Direktur Program Pascasarjana UIN Suska Riau dan Bapak Dr. Zamsiswaya, M.Ag selaku Ka. Prodi Pendidikan Agama Islam yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menuntut ilmu di Program Pascasarjana UIN Suska Riau ini.

3. Bapak Dr. H.M. Syaifuddin, M.Ag selaku Pembimbing, yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan dalam perbaikan tesis ini,
4. Bapak dan Ibu para Dosen beserta Karyawan Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sulthan Syarif Kasim Riau, yang telah memberikan dan menyumbangkan ilmu pengetahuannya kepada penulis.
5. Bapak Kepala Perpustakaan al-Jami'ah Universitas Islam Negeri Sulthan Syarif Kasim Riau beserta para karyawan dan Bapak beserta ibu Karyawan Perpustakaan program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau penyusunan tesis ini.
6. Bapak Drs. Asnawi selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah dan sekaligus sebagai nara sumber utama dalam penelitian ini, majelis guru dan karyawan, serta pihak-pihak yang terlibat dalam pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Peasantren Khairul Ummah yang telah bersedia menerima dan memberi izin serta memberikan informasi-informasi yang penulis butuhkan dalam penyusunan tesis ini.
7. Kedua orang tua tercinta, ayahanda Nasihan dan Ibunda Asyirah, penulis ucapkan terima kasih dengan penuh rasa hormat dan tulus sedalam-dalamnya kepada keduanya.
8. Isteriku tercinta Zaidah Aryani, S.Pd yang selalu memberi motivasi bagi penulis dalam menyelesaikan Tesis ini, dan anak-anakku tersayang, Masyitoh Mudafi'ah Haqiqoh, Azzahra Sakinatul Qulub, Muhammad Mujahid As-Sajjad, dan Muhammad Mujahid Al-Wafi yang telah memberikan dorongan, semangat dan pengertiannya kepada penulis untuk menyelesaikan studi pada Program

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau sampai dengan penyusunan tesis ini.

9. Semua rekan-rekan seperjuangan yang sama-sama duduk menimba ilmu pengetahuan di Kampus Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sulthan Syarif Kasim Riau, yang telah meberikan masukan, kritik dan saran dalam penulisan tesis ini.

Semoga segala bantuan dan amal baik yang telah diberikan kepada penulis dapat menjadi amal shaleh dan mendapat balasan yang lebih baik dari Allah SWT. Akhirnya, penulis berharap semoga Tesis ini bermanfaat khususnya bagi diri penulis dan umumnya bagi pembaca sekalian. Amin. Penulis juga menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran dari berbagai pihak demi perbaikan di masa mendatang sangatlah penulis harapkan.

Wassalam
Penulis,

SU'UDI NUHRON
NIM. 20994100939

PEDOMAN TRANSLITERASI

1. Konsonan

ا	Alif	‘
ب	Ba	b
ت	Ta	t
ث	Tsa	<u>s</u>
ج	Jim	j
ح	Ha	<u>h</u>
خ	Kha	kh
د	Dal	d
ذ	Dzal	<u>z</u>
ر	Ra	r
ز	Zai	z
س	Sin	s
ش	Syin	sy
ص	Shod	sh
ض	Dlod	dl
ط	Tho	th
ظ	Zho	zh
ع	‘ain	‘
غ	Ghain	gh

ف	Fa	f
ق	Qaf	q
ك	Kaf	k
ل	Lam	l
م	Mim	m
ن	Nun	n
و	Waw	w
هـ	Ha	h
ء	Hamzah	‘
ي	Ya	y
ة	Ta marbutah	ṭ

2. Vokal Tunggal

َ	Fathah	a
ِ	Kasrah	i
ُ	Dlommah	u

3. Vokal Rangkap

َـي	Fathah dan ya	ai
ِـو	Kasrah	au

4. Mad

اَ / اِ	Fathah dan alif	â
اِ / اِ	Kasrah dan ya	î
اُ / اُ	Dlommah dan waw	û

DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN JUDUL	
NOTA DINAS	
PERSETUJUAN	
SURAT PERNYATAAN	
PENGESAHAN PEMBIMBING	
PENGESAHAN PENGUJI	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	viii
ABSTRAK	x

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Penegasan Istilah	11
C. Permasalahan	13
1. Identifikasi Masalah	13
2. Batasan Masalah	14
3. Rumusan Masalah	14
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	15
E. Sistematika Penulisan	16

BAB II : TINJAUAN TEORITIS

A. Konsep Kepemimpinan	18
1. Pengertian Kepemimpinan	18
2. Etika Kepemimpinan Kepala Madrasah	24
3. Perubahan Sosial dan Gaya Kepemimpinan	26
4. Masa Depan Kepemimpinan Kepala Madrasah	31
B. Konsep Sekolah Efektif	34
C. Kepemimpinan kepala Madrasah dalam Mewujudkan Sekolah Efektif	51
1. Pentingnya Kepemimpinan Kepala Madrasah	51
2. Indikator Kepemimpinan kepala Madrasah Efektif	54
3. Aspek-Aspek Yang Harus Diperhatikan Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif	66
4. Kunci Sukses Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Sekolah Efektif	77
D. Tinjauan Pustaka	92
E. Konsep Operasional	94

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Jenis, Sifat dan Pendekatan Penelitian	97
B. Tempat dan Waktu Penelitian	105
C. Alasan Memilih Metode Penelitian Kualitatif	105
D. Penentuan Situasi Sosial.....	110
E. Instrumen Penelitian.....	113
F. Informan Penelitian	114
G. Jenis dan Sumber Data	117
H. Teknik Pengumpulan Data	117
I. Tehnik Analisis Data	122
J. Langkah-langkah Penelitian	124

BAB IV : LAPORAN HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah	127
1. Letak Geografis MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah ...	127
2. Sejarah dan Perkembangan MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah	128
3. Latar Belakang, Identitas, Visi, Misi dan Tujuan Pendidikan MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah	137
4. Struktur Organisasi MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah	149
5. Keadaan Guru MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah ...	152
6. Sarana dan Prasarana Belajar MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah	156
7. Kegiatan Ekstrakurikuler Siswa MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah	157
B. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Desa Batu Gajah Kecamatan pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu	
1. Visi dan Misi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah	158
2. Cara dan Strategi Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif	169
3. Kepemimpinan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif	199
C. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah	209
D. Pembahasan	219

BAB V : PENUTUP

A. Kesimpulan	254
B. Saran-Saran	255

DAFTAR KEPUSTAKAAN.....	260
LAMPIRAN.....	265

DAFTAR TABEL

Tabel I	: Keadaan Siswa Baru MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Berdasarkan Tahun Pelajaran131
Tabel II	: Jumlah Siswa MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Berdasarkan Tahun Pelajaran132
Tabel III	: Nama-Nama Kepala MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Dari Tahun 1996-2012132
Tabel IV	: Identitas MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah Indragiri Hulu139
Tabel V	: Struktur Organisasi MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Berdasarkan Jabatan Tahun Ajaran 2011/2012149
Tabel VI	: Bagan Struktur Organisasi MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah151
Tabel VII	: Sarana dan Prasarana MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah156
Tabel VIII	: Jadwal Kegiatan Harian Pendidikan di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah159
Tabel IX	: Jadwal Kegiatan Mingguan Pendidikan di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah159
Tabel X	: Perbandingan Jumlah Siswa Pendaftar dan Yang Diterima di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah175
Tabel XI	: Prestasi Bidang Non-Akademik Siswa MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Tahun 2007-2011183

DAFTAR GAMBAR

Gambar I	: Gedung MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah Indragiri Hulu	140
Gambar II	: Majelis Guru MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah	152

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan diberlakukannya otonomi daerah, maka telah terjadi perubahan paradigma dalam pengelolaan pendidikan yang antara lain telah memunculkan suatu model dalam manajemen pendidikan, yaitu *school based management* (Manajemen Berbasis Sekolah),¹ yang merupakan salah satu strategi wajib yang ditetapkan oleh Indonesia sebagai standar dalam mengembangkan keunggulan pengelolaan sekolah. Penegasan ini dituangkan dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (USPN) pada pasal 51 ayat 1 sebagai berikut :

“Pengelolaan satuan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS). MBS yang diterapkan saat ini diharapkan mampu untuk meningkatkan mutu pendidikan yang berorientasi juga pada proses pelaksanaan pendidikan, bukan hanya berorientasi pada input yang selama ini banyak terjadi pada sekolah di Indonesia.” Manajemen pendidikan menurut MBS adalah manajemen yang berpusat pada sumber daya yang ada pada sekolah itu sendiri, sehingga akan terjadi perubahan paradigma manajemen sekolah yang semula diatur oleh birokrasi di luar sekolah menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal sekolah. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah adalah mengambil keputusan bersama untuk memperjelas tujuan, indikator, dan kriteria mutu yang ditetapkan sehingga memiliki keunggulan yang kompetitif karena keputusan akan

¹Menurut Fasli Jalal dan Dedi Supriadi “Manajemen Berbasis Sekolah adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi dalam bidang pendidikan.” Definisi ini mengidentifikasi bahwa MBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu di tingkat sekolah sehingga menjamin semakin rendahnya control pemerintah pusat. Selain itu juga semakin meningkatnya otonomi untuk menentukan sendiri apa yang perlu dikerjakan untuk mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi. Sejalan dengan definisi tersebut, Sudarwan Danim mendefinisikan “MBS sebagai suatu proses kerja komunitas sekolah dengan cara menerapkan kaidah-kaidah otonomi, akuntabilitas, dan partisipasi untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu.” Sedangkan E. Mulyasa mendefinisikan “MBS sebagai paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.” Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Yogyakarta : Adicita Karya Nusa, 2001), hlm. 160. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), hlm. 34. E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 24.

sesuai dengan kebutuhan pengembangan potensi dan prestasi siswa pada tingkat satuan pendidikan.”²

Penerapan MBS sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah, yang marak digencarkan pemerintah dalam rangka pembangunan daerah sesuai dengan sumber daya masing-masing. Pendekatan MBS mengarahkan sekolah terutama kepala sekolah untuk memandirikan sekolah melalui sumber daya yang dimiliki. Kemandirian ini diarahkan pada penentuan dan pengelolaan manajemennya. Model manajemen ini pada dasarnya memberikan peluang yang sangat besar (otonomi) kepada sekolah untuk mengelola dirinya sesuai dengan kondisi yang ada serta memberikan kesempatan kepada masyarakat (*stakeholders*) untuk ikut berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan pendidikan.³ Konsekuensi dari pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam setiap satuan, jenis, dan jenjang pendidikan antara lain sangat diperlukan adanya kemampuan manajerial yang cukup memadai dari kepala sekolah dan didukung oleh adanya kinerja guru yang profesional. Konsekuensi ini tentunya dapat juga dilihat dan dirasakan pada penyelenggaraan pendidikan di Madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan formal dalam kerangka sistem pendidikan nasional.

Kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan, yang harus bertanggung jawab terhadap maju mundurnya madrasah yang dipimpinnya. Tidak jarang kepala madrasah menerima ancaman, jika dia tidak dapat memajukan madrasahnyanya, maka akan dimutasikan atau

²Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Jogjakarta : Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 5.

³E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung : PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 11.

diberhentikan dari jabatannya. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik berkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolahnya secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel. Hal ini sejalan dengan pendapat E. Mulyasa :

Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di madrasah/sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala madrasah/sekolah dalam mengelola setiap komponen madrasah/sekolah (*who is behind the school*). Kemampuan kepala madrasah/sekolah tersebut terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya dalam mengerakkan dan memberdayakan berbagai komponen sekolah.⁴

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Berbagai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi. Faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut sebagaimana yang dikemukakan oleh Covey, bahwa 90 persen dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter.⁵ Dalam definisi secara luas kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu, juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa kepada para pengikutnya, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan,

⁴E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2011), hlm. 5.

⁵Stephen R. Covey, *The 8 th Habbit, Melampaui Efektivitas, Menggapai Keagungan* (Jakarta : Gramedia, 2005), hlm. 22.

memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.⁶

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dan tenaga kependidikan dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala madrasah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan madrasah.⁷ Kinerja kepemimpinan kepala madrasah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala madrasah dalam mengimplementasikan manajemen madrasah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif dan akuntabel. Oleh karena itu kepala madrasah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen madrasah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan kebutuhan zaman; khususnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, dan seni. Pentingnya kepemimpinan kepala madrasah ini perlu lebih ditekankan lagi, terutama dalam kaitannya dengan kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan. Dalam desentralisasi pendidikan yang menekankan pada manajemen berbasis madrasah, kepala madrasah memiliki otonomi yang tinggi dalam memajukan dan mengembangkan madrasah, termasuk bagaimana mewujudkan madrasah/sekolah efektif.

Menciptakan madrasah/sekolah efektif memang bukanlah hal yang mudah bagi setiap kepala madrasah, tetapi juga bukan hal yang mustahil.

⁶Gary A. Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terjemahan Yusuf Udaya (Jakarta : Prenhallindo, 1998), hlm. 4-5.

Artinya, setiap kepala madrasah dapat menciptakan madrasah/sekolah efektif, asal dia memiliki pemahaman yang mumpuni. Sedikitnya terdapat Sembilan aspek yang harus diperhatikan dalam mewujudkan sekolah efektif . Kesembilan aspek tersebut berkaitan dengan : perencanaan pengembangan madrasah, pengembangan guru dan staf, pengembangan peserta didik, pelibatan orang tua dan masyarakat, penghargaan dan insentif, tata tertib dan disiplin, pengembangan kurikulum dan pembelajaran, manajemen keuangan dan pembiayaan, serta pendayagunaan sarana dan prasarana sekolah. Karakteristik tersebut saling mendukung dalam mendorong mewujudkan sekolah efektif.⁸

Madrasah efektif adalah madrasah yang mampu mengoptimalkan semua masukan dan proses bagi ketercapaian *output* pendidikan, yaitu prestasi sekolah, terutama prestasi siswa yang ditandai dengan dimilikinya semua kemampuan berupa kompetensi yang dipersyaratkan di dalam belajar.⁹ Cheng, menunjukkan bahwa sekolah dikatakan efektif jika mempunyai kapasitas untuk memaksimalkan pencapaian tujuan-tujuan dan fungsi-fungsi sekolah. Edmonds, menyatakan :

Sekolah yang efektif dapat dinilai dari perubahan-perubahan dalam karakteristik organisasional sekolahnya, yang mencakup fokus pada pendidikan dasar, kepemimpinan intruksional, ekspektasi-ekspektasi akademik yang tinggi, ketertiban, dan suasana sekolah yang positif. Menurut Razik dan Swanson, kepemimpinan merupakan hal yang pokok untuk mengembangkan dan mengefektifkan sekolah. Sekolah dapat berjalan efektif jika kepala sekolahnya mampu menciptakan atmosfer ketertiban, kedisiplinan, dan bertujuan : sebuah suasana yang penuh harapan bagi para staf dan siswa; hubungan kerja sama yang baik antar staf; komitmen antara staf dan siswa untuk mencapai tujuan; waktu yang

⁷E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, *op. cit.*, hlm.17.

⁸*Ibid.*, hlm. 61.

⁹Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), hlm. 36.

cukup untuk memberi pengarahan; dan pengembangan staf yang memadai.¹⁰

Setiap kepala madrasah pasti memiliki keinginan untuk membangun madrasah efektif, namun belum tentu semua kepala madrasah mampu mewujudkannya. Ketidakmampuan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif terutama berkaitan dengan pemahaman, keperdulian dan komitmennya dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Kepemimpinan merupakan satu aspek penting dalam sistem sekolah. Hampir semua pakar sekolah efektif mengeksplisitkan kepemimpinan sebagai ciri penting sekolah efektif, seperti Scheerens menyatakan bahwa sekolah efektif memiliki kepemimpinan yang kuat, Mackenzie mengidentifikasi tiga pendidikan efektif dan kepemimpinan menjadi nomor urut pertama, Edmons menyebautkan bahwa ada lima karekteristik sekolah efektif, salah satunya adalah kepemimpinan dan perhatian kepala sekolah terhadap kualitas pengajaran, dan Heneveld berpendapat bahwa kepemimpinan yang efektif menjadi ciri sekolah efektif.¹¹ Ginandjar, membagi lima level kepemimpinan yang saling berurutan, yaitu : (1) pemimpin yang dicintai; (2) pemimpin yang dipercaya; (3) pemimpin yang membimbing; (4) pemimpin yang berkepribadian; dan (5) pemimpin yang abadi.¹²

Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Slamet, menunjukkan karekteristik kepala madrasah yang tangguh adalah kepala madrasah yang

¹⁰Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif* (Yogyakarta : PT. LKiS Printing Cemerlang, 2010), hlm. 8.

¹¹Aan Komariah dan Cepi Triatna, *op. cit.*, hlm. 40.

¹²Ary Ginanjar Agustian, *Emotional Spiritual Quotient* (Jakarta : Penerbit Arga, 2007), hlm. 157.

memiliki : (1) visi, misi, dan strategi; (2) kemampuan mengoordinasikan dan menyeraskan sumber daya dengan tujuan; (3) kemampuan mengambil keputusan secara terampil; (4) toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang, tetapi tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai; (5) memobilisasi sumber daya; (6) memerangi musuh-musuh kepala sekolah; (7) menggunakan sistem sebagai cara berpikir, mengelola, dan menganalisis sekolah; (8) menggunakan input manajemen; (9) menjalankan perannya sebagai manajer, pemimpin, pendidik, wirausahawan, regulator, penyelia, pencipta iklim kerja, administrator, pembaharu, dan pembangkit motivasi; (10) melaksanakan dimensi-dimensi tugas, proses, lingkungan, dan ketrampilan personal; (11) menjalankan gejala empat serangkai, yaitu merumuskan sasaran, melakukan analisis SWOT, dan mengupayakan langkah-langkah untuk meniadakan persoalan; (12) menggalang *teamwork* yang cerdas dan kompak; (13) mendorong kegiatan-kegiatan kreatif; (14) menciptakan sekolah belajar; (15) menerapkan manajemen berbasis sekolah; (16) memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar; dan (17) memberdayakan sekolah.¹³

Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah sebagai lembaga swasta yang didirikan sejak tahun 1996, telah mengalami lima periode kepemimpinan kepala madrasah dan dalam perkembangannya sangat pesat dan berdasarkan studi pendahuluan yang penulis laksanakan, bahwa Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah telah melaksanakan kepemimpinan pendidikan secara efektif sehingga terwujud sekolah efektif di

¹³Muhaimin, Suti'ah, dan Sugeng Listyo Prabowo, *op. cit.*, hlm. 36-37.

Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah. Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah dikatakan telah melaksanakan kepemimpinan pendidikan secara efektif dapat dilihat program yang dilaksanakan sebagai berikut :

1. Mempunyai visi, misi, dan strategi.
2. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga madrasah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar, dan produktif.
3. Dapat menyelesaikan tugas/pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.
4. Menjalankan perannya sebagai manajer, pemimpin, pendidik, wirausahawan, regulator, penyelia, pencipta iklim kerja, administrator, pembaharu, dan pembangkit motivasi.
5. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam mewujudkan visi dan misi madrasah serta tujuan pendidikan.
6. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah.
7. Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen madrasah.
8. Kemampuan mengambil keputusan secara terampil.
9. Menerapkan manajemen berbasis sekolah.
10. Dapat mewujudkan tujuan madrasah secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.¹⁴

¹⁴*Dokumentasi*, Kepala MTs Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah Air Molek, 2011.

Namun demikian, walaupun program-program yang telah dirumuskan oleh Kepala Madrasah dalam upaya mewujudkan sekolah yang efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah belum dapat terlaksana secara optimal. Hal ini dapat dilihat pada gejala-gejala sebagai berikut :

1. Tujuan madrasah belum dinyatakan secara jelas dan spesifik yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan dan dipahami oleh guru, staf, dan siswa,
2. Belum terwujudnya pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala madrasah (bisa dihubungi dengan mudah; kepemimpinan yang efektif; bersikap responsif kepada guru, tenaga kependidikan, dan siswa; melaksanakan kepemimpinan yang berfokus kepada pembelajaran; dan menjaga agar rasio antara guru dengan siswa sesuai dengan ideal),
3. Belum terlihatnya ekspektasi guru dan staf tinggi (yakin bahwa semua siswa bisa belajar dan berprestasi; tenaga guru yang kompeten, fleksibilitas,dan otonomi; menekankan pada hasil akademis; dan memandang guru sebagai penentu terpenting bagi keberhasilan siswa).
4. Belum terlihat adanya kerja sama kemitraan antara madrasah, orang tua, dan masyarakat (terjadi komunikasi secara positif dengan orang tua, memelihara jaringan serta dukungan orang tua dan masyarakat, berbagi tanggung jawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan, dan menghadiri acara-acara penting di madrasah).
5. Belum terlihat adanya iklim yang positif dan kondusif bagi siswa untuk belajar (madrasah rapi, bersih, dan aman secara fisik; dipelihara secara baik; kelengkapan buku dan sumber belajar; memberi penghargaan kepada

siswa yang berprestasi; memberi penguatan terhadap perilaku positif siswa; siswa menaati aturan madrasah; siswa menjalankan tugas atau kewajiban tepat waktu; dan harapan siswa yang tinggi untuk berhasil).

6. Belum terwujudnya kemajuan siswa sering dimonitor (guru memberi tugas yang tepat kepada siswa, guru memberi umpan balik secara cepat/segera, strategi mengajar yang bervariasi, kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal, dan penilaian hasil belajar dari berbagai segi).
7. Kepala Madrasah kurang menekankan kepada keberhasilan siswa dalam mencapai hasil belajar secara optimal, baik yang bersifat akademis maupun non akademis.
8. Belum adanya komitmen yang tinggi dari Sumber daya manusia (SDM) sekolah terhadap program pendidikan (guru membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan sekolah, staf mendukung dan memperkuat kebijakan madrasah dan pemerintah, staf menunjukkan profesionalisme dalam bekerja).¹⁵

Berdasarkan kesenjangan sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, maka penulis sangat tertarik dan ingin menelitinya dalam satu studi berjudul :
KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MEWUJUDKAN SEKOLAH EFEKTIF DI MADRASAH TSANAWIYAH PONDOK PESANTREN KHAIRUL UMMAH BATU GAJAH KECAMATAN PASIR PENYU KABUPATEN INDRAGIRI HULU.

B. Penegasan Istilah

¹⁵ *Observasi*, Batu Gajah Air Molek Indragiri Hulu, 25 Oktober 2011.

Beberapa istilah terkait yang digunakan pada judul penelitian ini perlu dijelaskan dan

ditegaskan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan terhadap para anggota kelompok dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.¹⁶ Kepemimpinan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah "kepemimpinan pendidikan", yaitu berkaitan dengan kepala madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para pendidik dan tenaga kependidikan dalam situasi kondusif, sehingga dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga madrasah untuk bekerja sama dalam mewujudkan madrasah efektif.¹⁷
2. Kepala Madrasah ; Kepala madrasah dalam perpektif pemimpin, berarti orang seorang yang menduduki suatu jabatan ketua atau pimpinan sebuah lembaga pendidikan yang mempunyai fungsi dan tanggung jawab tertentu dalam menjalankan tugas yang berkaitan erat dengan proses belajar dan mengajar yang di dalamnya terdapat unsur-unsur tetap seperti guru dan siswa, yang terus berlanjut secara berkesinambungan hingga batas dan waktu-waktu tertentu.¹⁸
3. Sekolah Efektif ; Sekolah Efektif adalah sekolah merupakan wahana yang menyediakan tempat yang terbaik bagi anak untuk belajar, artinya : semua upaya manajemen dan kepemimpinan yang terjadi di sekolah diarahkan bagi usaha ketercapaian *output* pendidikan, yaitu prestasi sekolah, terutama prestasi siswa yang ditandai dengan dimilikinya semua kemampuan berupa kompetensi yang dipersyaratkan di dalam belajar.¹⁹

Dengan demikian yang dimaksud dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif adalah : proses mengarahkan dan mempengaruhi oleh kepala madrasah kepada semua warga madrasah (tenaga pendidik dan kependidikan) agar dapat mendukung terwujudnya pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran secara berkualitas

¹⁶ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah : Teori, Model, dan Aplikasi* (Jakarta : PT. Grasindo, 2003), hlm. 153.

¹⁷ E. Mulyasa, *loc.cit.*

¹⁸ M. Amin Thaib, Sahrul S. Siregar, dan Hasan M, Noer, *Standar Supervisi dan Evaluasi Pendidikan Pada Madrasah*, (Jakarta : Ditmapenda, 2005), hlm. 90.

melalui pemberdayaan berbagai komponen penting yang terdapat di madrasah dan di lingkungan masyarakat sekitar madrasah dalam rangka pencapaian visi, misi dan tujuan madrasah secara efektif dan efisien.

C. Permasalahan

1. Identifikasi Masalah

Adapun permasalahan-permasalahan yang terkait dengan penelitian ini jika diidentifikasi, mencakup :

- a. Bagaimana kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah ?
- b. Kompetensi kepemimpinan apa saja yang harus dimiliki oleh Kepala Madrasah untuk mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah ?
- c. Apakah indikator-indikator sekolah efektif yang ingin diwujudkan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah ?
- d. Apakah yang menjadi faktor pendukung kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah ?

2. Batasan Masalah

Mengingat banyaknya masalah yang mengitari kajian ini seperti yang dikemukakan dalam identifikasi masalah di atas maka penulis memfokuskan pada:

- a. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Desa Batu Gajah Kecamatan Pasir Peny Kabupaten Indragiri Hulu.

¹⁹ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *op.cit.*, hlm. 36.

- b. Faktor-faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul.

3. Rumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang di atas, maka yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini adalah :

- a. Bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan Sekolah Efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Desa Batu Gajah Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu ?
- b. Apa saja yang menjadi faktor-faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah ?

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Desa Batu Gajah Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu.
- b. Untuk mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah.

2. Kegunaan Penelitian

- a. Mendapatkan data dan fakta kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren

Khairul Ummah Desa Batu Gajah Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu.

- b. Mendapatkan data dan fakta tentang faktor-faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah.
- c. Memberikan sumbangan bagi perkembangan khazanah ilmu pengetahuan, terutama bagi kemajuan Pendidikan Agama Islam.
- d. Menambah perbendaharaan referensi di Perpustakaan Paska Sarjana UIN Suska Riau.
- e. Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister dalam pendidikan Islam

E. Sistematika Penulisan

Secara keseluruhan penelitian ini terdiri dari lima bab, pada masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab, di mana antara satu bab dengan lainnya memiliki korelasi yang logis dan sistematis. Adapun sistematika yang penulis susun adalah sebagai berikut:

Bab pertama berisi pendahuluan yang memuat latar belakang masalah, penegasan istilah, permasalahan (identifikasi masalah, batasan masalah, dan rumusan masalah), tujuan dan kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab kedua berisi tinjauan teoritis yang memuat tentang : konsep kepemimpinan (pengertian kepemimpinan, etika kepemimpinan kepala madrasah, perubahan sosial dan gaya kepemimpinan, masa depan kepemimpinan kepala madrasah), konsep sekolah efektif, kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif (memuat tentang pentingnya kepemimpinan kepala madrasah, indikator kepemimpinan kepala madrasah efektif,

aspek-aspek yang harus diperhatikan dalam mewujudkan sekolah efektif, dan kunci sukses kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif), tinjauan pustaka, dan konsep operasional.

Bab ketiga berisi metode penelitian yang memuat tentang jenis, sifat, dan pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, alasan memilih metode penelitian kualitatif, penentuan situasi sosial, instrument penelitian, informan penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, tehnik analisa data, serta langkah-langkah penelitian.

Bab keempat membahas tentang laporan penelitian dan pembahasan yang meliputi gambaran umum MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Desa Batu Gajah- Air Molek, Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu Propinsi Riau (memuat tentang letak geografis, sejarah berdirinya dan perkembangannya; latar belakang, identitas, visi, misi dan tujuan pendidikan; struktur organisasi; keadaan guru, sarana dan prasarana MTs Pondok Pesantren Khairul; serta kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler siswa MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah); kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah desa Batu Gajah kecamatan Pasir Penyus kabupaten Indragiri Hulu (terdiri dari visi kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif, cara dan strategi kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif, kepemimpinan manajerial kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif); faktor-faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah; serta pembahasan hasil penelitian

Bab kelima membahas tentang penutup yang memuat kesimpulan dan saran.

BAB II

TINJAUAN TEORITIS

F. Konsep Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Secara etimologi kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” (*lead*) berarti bimbing atau tuntun, dengan begitu di dalam terdapat dua pihak yaitu yang dipimpin dan yang memimpin. Setelah ditambah awalan “pe” menjadi “pemimpin” (*leader*) berarti orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu. Dan setelah ditambah akhiran “an” menjadi “pimpinan” artinya orang yang mengepalai. Apabila dilengkapi dengan awalan “ke” menjadi “kepemimpinan” (*leadership*) berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama, sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok.¹

Jadi kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.² Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan menggerakkan atau memotivasi sejumlah orang agar secara serentak melakukan kegiatan yang sama dan terarah pada pencapaian tujuannya.³ Oleh sebab itu, hal yang penting dari kepemimpinan adalah adanya pengaruh dan efektifnya kekuasaan dari seorang pemimpin. Jika seseorang berkeinginan mempengaruhi perilaku orang lain, maka aktivitas kepemimpinan telah mulai tampak relevansinya.

Seiring dengan pengertian di atas, pemimpin adalah orang yang mempunyai wewenang dan hak untuk mempengaruhi orang lain, sehingga mereka berperilaku sebagaimana yang dikehendaki oleh pemimpin tersebut melalui kepemimpinannya. Dengan demikian, secara

¹M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*(Bandung : PT Rosdakarya, Bandung, 2009), hlm. 24.

²Gary K. Hines diedit oleh A. Dale Timpe, *Kepemimpinan : Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Susanto Boedidharmono, (Jakarta : Gramedia, 1991), hlm. 181.

³James L. Gibson, *Organisasi*, Terjemahan Nunuk Adiarni (Jakarta : Binarupa Aksara, 1996), hlm. 480.

sederhana kepemimpinan adalah setiap usaha untuk mempengaruhi. Sementara itu kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin tersebut. Ini merupakan suatu sumber yang memungkinkan seorang pemimpin mendapatkan hak untuk mengajak atau mempengaruhi orang lain.⁴

Dalam definisi secara luas kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.⁵ Selain itu, juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa kepada para pengikutnya, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.⁶

Kepemimpinan dipahami dalam dua pengertian, yaitu sebagai kekuatan untuk mengerakkan orang dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan hanyalah sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela. Ada bermacam-macam kekuatan (kekuasaan) yang dimiliki pemimpin untuk menggerakkan orang lain, yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.⁷ Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan terhadap para anggota kelompok. Definisi ini mengandung tiga implikasi penting, yaitu (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.⁸

⁴Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah : Teori, Model, dan Aplikasi* (Jakarta : Grasindo, 2008), hlm. 154.

⁵Veithzal Rifa'i, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 2.

⁶Gary A. Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terjemahan Yusuf Udaya (Jakarta : Prenhallindo, 1998), hlm. 4.

⁷Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah : Teori, Model, dan Aplikasi* (Jakarta : Grasindo, 2003), hlm. 153.

⁸James A.F. Stoner dan Edward Freeman, *Management* (New Jersey : Prentice-Hall International Inc, 1992), hlm. 472.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.⁹ Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.¹⁰ Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan itu melibatkan tiga hal, yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu.¹¹

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Sumber pengaruh dapat secara formal atau tidak formal. Pengaruh formal apabila seorang pemimpin memiliki posisi manajerial di dalam sebuah organisasi, sedangkan sumber pengaruh tidak formal muncul di luar struktur organisasi formal. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat muncul dari dalam organisasi atau karena ditunjuk secara formal. Pemimpin diperlukan, sedikitnya terdapat empat macam alasan,¹² yaitu : (1) Karena banyak orang memerlukan figur pemimpin, (2) Dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, (3) Sebagai tempat pengambil alihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, dan (4) Sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan.

Kepemimpinan bukanlah person-person atau individu-individu, melainkan sistem yang bisa menggerakkan organisasi. Dalam teori moderen, sistem ini disebut kepemimpinan kolektif, yaitu sebuah proses kepemimpinan yang saling menguntungkan yang memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kesepakatan yang mengakomodir tujuan semua. Kolaborasi yang dimaksud bukan hanya sekedar berarti “setiap orang” dapat menyelesaikan tugasnya, melainkan yang terpenting adalah “semuanya dilakukan dalam suasana kebersamaan dan saling mendukung (*al-jam’iyya al-murassalah* atau *collegiality and supportiveness*)”.¹³

⁹John W. Gardner, *On Leadership* (New York : The Free Press, 1990), hlm.1.

¹⁰Gary K. Hines diedit A.Dale Timpe, *op. cit.*, hlm. 181.

¹¹Don Hellriegel dan Jhon W. Slocum, *Management* (New York : Addison-Wesley Publishing Company, 1989), hlm. 465.

¹²Veithzal Riva’i, *op. cit.*, hlm.1.

¹³Ahmad Rozikun dan Namaduddin, *Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) Ditingkat Menengah* (Jakarta : PT. Listafariska Putra, 2008), hlm. 80-81.

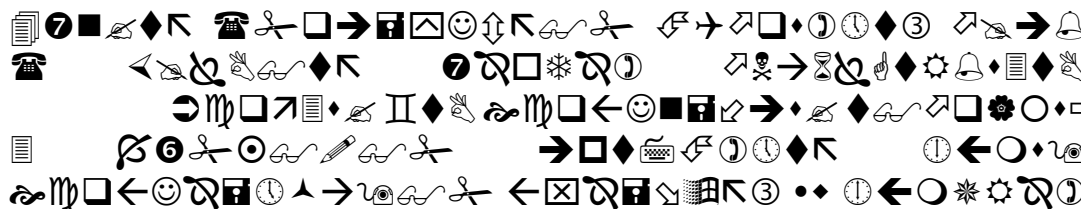
Dari pendapat di atas jelas bahwa seorang pemimpin itu memang sangat penting dan dibutuhkan oleh masyarakat yang dipimpinnya, di mana masyarakat tersebut perlu contoh (teladan) sehingga keberadaannya bisa menjawab berbagai situasi masalah yang timbul dan sebagai penanggung jawab akhir bila terjadi sesuatu problem serta merupakan tumpuan dan harapan dalam memperoleh suatu keinginan dan kebahagiaan.

Di antara jenis kepemimpinan adalah kepemimpinan pendidikan (*Qiyadah Tarbawiyah* atau *Educative Leadership*), karena keberhasilan pendidikan dalam membina peserta didik /anak bangsa dan berusaha membangkitkannya erat hubungannya dengan figur kepemimpinan yang benar. Kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan pada satuan pendidikan dan memiliki kedudukan yang menentukan dalam lembaga tersebut. Kepala madrasah yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif dapat menggerakkan orang/personel kearah tujuan yang dicita-citakan, sebaliknya kepala madrasah yang keberadaannya hanya sebagai figur, tidak memiliki pengaruh, kepemimpinannya dapat mengakibatkan lemahnya lembaga yang dipimpinnya, yang pada akhirnya dapat menciptakan keterpurukan.

Meskipun dari definisi kepemimpinan tersebut di atas bertitik tolak dari pemberian pengaruh kepada orang untuk melaksanakan apa yang dikehendaki pemimpin untuk menuju suatu tujuan secara efektif dan efisien, namun ternyata proses mempengaruhinya dilakukan secara berbeda-beda. Proses pelaksanaan kegiatan mempengaruhi yang berbeda-beda inilah yang kemudian menghasilkan tingkatan-tingkatan dalam kepemimpinan. Menurut Maxwell mengemukakan 5 tahap kepemimpinan yang meliputi : (1) level 1, pemimpin karena hal-hal yang bersifat legalitas semisal menjadi pemimpin karena Surat Keputusan (SK); (2) level 2, pemimpin yang memimpin dengan kecintaannya, pemimpin pada level ini sudah memimpin orang bukan memimpin pekerjaan; (3) level 3, pemimpin yang lebih berorientasi pada hasil, pada pemimpin level ini prestasi kerja adalah sangat penting; (4) level 4, pada tingkat pemimpin berusaha menumbuhkan pribadi-pribadi dalam organisasi untuk menjadi pemimpin; (5) level 5, pemimpin yang memiliki daya tarik yang luar biasa. Pada pemimpin level ini orang-orang ingin mengikutinya bukan hanya karena apa yang telah diberikan pemimpin secara personal atau

manfaatnya, tetapi juga karena nilai-nilai dan symbol-simbol yang melekat pada diri orang tersebut.¹⁴ Dalam al-Qur'an juga dikatakan seorang pemimpin itu harus professional,

sebagaimana dinyatakan :



*“Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, Sesungguhnya akupun berbuat (pula), kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan.”(QS. al- An’aam :135).*¹⁵

2. Etika Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan jabatan strategis dalam pembinaan peserta didik sebagai calon generasi penerus bangsa. Untuk menjalankan tugas jabatannya, seorang kepala madrasah memerlukan komitmen yang dapat dijabarkan dalam bentuk etika jabatan atau etika kepemimpinan kepala madrasah. Etika jabatan atau etika kepemimpinan kepala madrasah dimaksudkan sebagai jabatan atau perilaku standar kepala madrasah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Tujuannya adalah : memandu kepala madrasah dalam berperilaku, menghindari perilaku negatif dan destruktif, mengembangkan profesionalitas, membentuk citra kepala madrasah, dan menghayati falsafah pendidikan.¹⁶

¹⁴Rheinald Kasali, *Change*, Terjemahan (Jakarta : Gramedia, 2005), hlm. 19.

¹⁵Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya* (Bandung : PT Syaamil Cipta Media, 2004), hlm. 145.

¹⁶E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2011) hlm. 58.

Tugas dan tanggung jawab kepemimpinan kepala madrasah dirumuskan dalam 11 langkah sebagai berikut : 1) memahami misi dan tugas pokoknya; 2) mengetahui jumlah pembantunya; 3) mengetahui nama-nama pembantunya; 4) memahami tugas setiap pembantunya; 5) memperhatikan kehadiran pembantunya; 6) memperhatikan peralatan yang dipakai pembantunya; 7) menilai pembantunya; 8) memperhatikan karier pembantunya; 9) memperhatikan kesejahteraan; 10) menciptakan suasana kekeluargaan; dan 11) memberikan laporan kepada atasannya.¹⁷ Sedangkan sikap dan perilaku yang perlu dimiliki oleh kepala madrasah adalah sebagai berikut :

1. Memiliki tanggung jawab terhadap jabatan yang dipercayakan kepadanya.
2. Memiliki kepedulian dan komitmen yang tinggi untuk mencapai sesuatu yang bermakna selama menduduki jabatannya.
3. Menegakkan disiplin waktu dengan penuh kesadaran bahwa disiplin merupakan kunci keberhasilan.
4. Melaksanakan setiap tugas dan kegiatan dengan penuh tanggung jawab, dan selalu jelas makna (*value*) dari setiap kegiatan dalam kaitannya dengan peningkatan mutu lulusan.
5. Proaktif (berinisiatif melakukan sesuatu yang diyakini baik) untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah, tidak hanya reaktif (hanya melaksanakan kegiatan jika ada petunjuk).
6. Memiliki kemauan dan keberanian untuk menuntaskan setiap masalah yang dihadapi oleh sekolahnya.

¹⁷*Ibid.*, hlm. 59.

7. Menjadi *leader* yang komunikatif dan motivator bagi stafnya untuk lebih berprestasi, serta tidak bersikap *bossy* (pejabat yang hanya mau dihormati dan dipatuhi).
8. Memiliki kepekaan dan merasa ikut bersalah terhadap sesuatu yang kurang pas, serta berusaha untuk mengoreksinya.
9. Berani mengoreksi setiap kesalahan secara tegas dan bertindak bijaksana, serta tidak permisif (mudah mengerti, maklum dan memaafkan kesalahan).¹⁸

3. Perubahan Sosial dan Gaya Kepemimpinan

Manusia adalah makhluk hidup yang mempunyai citra “tidak pernah selesai”. Keberhasilan kemarin sekaligus menjadi perjuangan hari ini, sedangkan keberhasilan hari ini adalah perjuangan hari esok. Perjalanan hidup manusia mengisyaratkan adanya perubahan yang terus-menerus, sehingga filsafat “perubahan merupakan sesuatu yang kekal” menjadi karakteristik tetap kehidupan manusia dan makhluk lainnya (*the only thing of permanent is change*).

Perubahan yang terus-menerus dialami manusia dalam menjalani kehidupan, melahirkan pemikiran-pemikiran teoritis tentang perubahan manusia yang dikenal dengan perubahan sosial. Teori perubahan sosial menyatakan bahwa bahwa faktor penyebab perubahan sosial terjadi atas tiga katagori, yaitu : biologis, kebudayaan dan teknologi. Kategorisasi tersebut terjadi antara lain dipengaruhi dan didorong oleh : kontak dengan kebudayaan lain, sistem pendidikan, sikap menghargai karya orang lain, toleransi terhadap perbuatan-

perbuatan yang menyimpang, sistem pelapisan sosial yang terbuka, dan penduduk yang heterogen.¹⁹

Perubahan sosial sebagaimana sifatnya yang abadi, akan selalu terjadi dan pasti terjadi. Demikian pula halnya pada organisasi sebagai organisasi terbuka yang memiliki ciri-ciri kumpulan orang-orang bekerja secara sinergi untuk mencapai tujuan bersama, mengalami teori perubahan organisasi mulai dari orientasi, teknologi, struktur, dan manajemennya. Salah satu perubahan yang mendasar dalam organisasi pendidikan adalah sistem manajemen yang sentralistik diganti dengan sistem manajemen desentralisasi melalui Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Hal ini menuntut perubahan berbagai komponen dalam organisasi dan juga gaya kepemimpinannya. Artinya, dalam situasi yang tidak menentu, penuh dengan perubahan dan ketidakpastian diperlukan keahlian manajerial yang baik, sekaligus dapat mengembangkan keahliannya dalam bidang kepemimpinan.

Keahlian manajerial dengan kepemimpinan merupakan dua peran yang berbeda. Seorang manajer yang baik adalah seorang yang mampu menangani kompleksitas organisasi, dia adalah ahli perencanaan strategic dan operasional yang jujur, mampu mengorganisasikan aktivitas organisasi secara terkoordinasi, dan mampu mengevaluasi secara *reliable* dan *valid*. Sedangkan seorang pemimpin yang efektif mampu membangun motivasi staf, menentukan arah, menangani perubahan secara benar, dan menjadi katalisator yang mampu mewarnai sikap dan perilaku staf. Dua peran tersebut dalam organisasi

¹⁸*Ibid.*, hlm. 60.

semestinya seperti dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan karena tanpa keahlian manajerial, seorang pemimpin akan kesulitan menetapkan langkah-langkah kerja rasional yang didasari oleh nilai-nilai teoritis pengembangan organisasi. Kondisi seperti itu dapat menimbulkan kemandekan atau *mismanagement* karena dapat saja timbul kebocoran di sana-sini yang diakibatkan kurangnya kemampuan pemimpin melakukan langkah-langkah manajerial. Sebaliknya, apabila seorang manajer tidak memiliki keahlian memimpin maka lambat laun organisasi akan kehilangan pamornya karena tidak ada orang yang dijadikan rujukan, memberi motivasi, dan menentukan arah organisasi. Artinya, dalam iklim organisasi yang *turbulence*, tidak cukup dengan langkah kerja yang teliti, rasional, sistematis, dan terprogram secara baik, tetapi juga diperlukan keahlian mendorong para personel untuk bekerja penuh semangat, menjadi katalisator yang mampu berperan mewarnai sikap dan perilaku orang ke arah lebih baik.²⁰

Terdapat tiga jenis kepemimpinan yang dipandang representatif dengan tuntutan era desentralisasi, yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan visioner.²¹

- a. Kepemimpinan transaksional ; Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seorang yang men-*design* pekerjaan beserta mekanisme, dan staf adalah seorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan

¹⁹Hasan Waliono, *Pengaruh Teknologi Terhadap Perubahan Sosial di Masyarakat Pedesaan* (Ujung Pandang : Unhas, 1980), hlm. 13.

²⁰Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), hlm. 73-74.

²¹Hasan Waliono, *loc. cit.*

kemampuan dan keahlian. Kepemimpinan transaksional lebih difokuskan pada peranannya sebagai manajer karena ia sangat terlibat dalam aspek-aspek procedural managerial yang metodologis dan fisik.

- b. Kepemimpinan transformasional ; Kepemimpinan transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Zaman yang dihadapi saat ini bukan zaman ketika manusia menerima segala apa yang menimpanya, tetapi zaman di mana manusia dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikannya secara kemanusiaan. Bahkan dalam terminologi motivasi Maslow, manusia di era ini adalah manusia yang memiliki keinginan mengaktualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap manusia itu sendiri. Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh. Kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan

untuk saat ini tapi di masa datang. Oleh karena itu, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang visioner. Pemimpin transformasional adalah agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

- c. Kepemimpinan visioner ; Kepemimpinan pendidikan yang diperlukan saat ini adalah kepemimpinan yang didasarkan pada jati diri bangsa yang hakiki yang bersumber dari nilai-nilai budaya dan agama, serta mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan khususnya dan umumnya atas kemajuan-kemajuan yang diraih di luar sistem sekolah. Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*), yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan kepada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Lantas, menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi arah penentu organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang profesional, serta dapat membimbing personel lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengomunikasikan/ mensosialisasikan/mentransformasikan,dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil

interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel.

4. Masa Depan Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepala madrasah mempunyai hubungan erat dengan orang tua peserta didik dan masyarakat yang lain, tetapi bekerja paling dekat dengan peserta didik. Hagman, mengemukakan bahwa kepala madrasah bertugas memberi stimulus kepada anak-anak kecil mulai hari pertama masuk sekolah sampai anak-anak menjelang remaja. Ia memperhatikan dan mengerti benar perilaku anak-anak didiknya. Itulah sebabnya banyak kepala madrasah lebih senang bekerja di sekolah daripada meninggalkan anak didiknya untuk mencari posisi yang lain. Itu juga alasan mengapa banyak orang yang betah bekerja di lembaga pendidikan daripada mencari pekerjaan lain yang memberinya imbalan lain yang lebih tinggi, atau memberi rasa aman yang lebih dibanding material.

Jika kepala madrasah seorang idealis dan menghendaki perbaikan pendidikan anak-anak, maka tidak ada kesempatan yang lebih bagus dibandingkan dengan pendidikan pada pendidikan dasar, karena pada hakikatnya kemajuan pendidikan masa depan banyak bergantung pada pendidikan dasar. Pada pendidikan dasar anak-anak tidak cukup kalau hanya dibekali kemampuan membaca, menulis dan menghitung, tetapi lebih dari itu, mereka perlu belajar tentang kehidupan secara keseluruhan. Oleh karena itu, menjadi kepala madrasah tidak pernah membosankan, karena tiap hari, bulan dan tahun ia tidak pernah menghadapi hal yang selalu sama. Dalam menghadapi dan bekerja dengan anak-anak, seseorang sulit memprediksi apa yang akan

terjadi. Anak-anak dalam perjalanan perkembangan menuju dewasa, setiap saat mereka mengalami perubahan dengan sangat cepat. Kepala madrasah sebaiknya mampu mengantisipasi problem yang mungkin akan timbul dan menangani sesuai apa yang diharapkan. Menjadi kepala madrasah berarti menduduki status. Berdasarkan surat pengangkatan sebagai kepala madrasah seseorang memiliki status : kepala, pemimpin, pengelola, pembina, administrator, figur.

Kepala madrasah itu sebaiknya jangan dijabat seseorang yang lemah, terutama dalam mengambil keputusan, menentukan kebijakan, atau seseorang yang berprinsip pokoknya jalan. Banyak pekerjaan yang harus dikerjakan olehnya. Posisi atau jabatan kepala madrasah sebaiknya dijabat oleh orang yang memiliki dinamika, yang memiliki ide, pengetahuan, dan pengalaman melakukan *sharing*. Sebagai pemimpin pendidikan kepala madrasah diharapkan mampu melaksanakan tugas sebagai “*Educational Statemanship*”.

Posisi kepala madrasah biasanya selalu dianggap penting; sehingga masyarakat berharap ia mampu mewujudkan cita-cita pendidikan serta mampu menjadi figur. Bagi atasan, kepala madrasah dianggap sebagai teman kerja atau patner kerja yang baik dalam melaksanakan kebijakan lembaga dan pemerintah. Meskipun demikian, dalam undang-undang dinyatakan bahwa jabatan kepala madrasah, seberat dan sesusah apapun tugas dan fungsinya, kepala madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan. Hal ini secara jelas dinyatakan bahwa kepala madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan. Meskipun demikian, bagaimanapun ia memiliki tanggung jawab dan beban yang cukup berat dalam mengemban amanah madrasah dan masyarakat, yakni mengembangkan sekolah efektif bagi anak-anak bangsa. Sebagai pemimpin madrasah, kepala madrasah

sadar bahwa keberhasilannya bergantung kepada orang-orang lain, seperti guru dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, karakteristik pribadi kepala madrasah memainkan peran penting dan merupakan bagian dalam keberhasilan atau kegagalannya.

Kualifikasi pribadi meliputi banyak faktor, misalnya : kestabilan emosi, rasa humor, inisiatif, kematangan berfikir, memiliki intelegensi yang baik, mempunyai kapasitas fisik untuk melaksanakan tugas, menyenangkan, suara bagus, latar belakang budaya yang baik, antusias, mempunyai kepedulian terhadap orang lain, dan loyal. Kepala sekolah harus dapat menghadapi berbagai masalah dan konflik serta menangani dengan tepat, serta harus terbuka untuk menerima saran, kritik dan mereaksinya secara ilmiah, menerima ide pembaharuan merupakan faktor yang sangat penting. Kepala madrasah yang baik itu bersikap konstruktif terhadap situasi yang sedang berjalan, suasana yang menjengkelkan maupun menyenangkan, mencemaskan dan menakutkan, prasangka, dendam. Kemampuan untuk mendengar orang lain dan menghargai pendapat orang lain serta memberi kepercayaan kepada tenaga kependidikan, akan memberi kesempatan tenaga kependidikan untuk berkembang, sekaligus memberi kesempatan kepada memecahkan problem yang mereka hadapi.

G. Konsep Sekolah Efektif

Sebelum lebih jauh kepada pemahaman sekolah efektif, terlebih dahulu perlu memahami pengertian efektifitas sekolah dan sekolah/madrasah sebagai suatu sistem. Hal ini penting karena sekolah efektif terkait erat dan tak terpisahkan dengan pemahaman secara komprehensif mengenai sekolah sebagai suatu sistem. Sebagai suatu sistem, sekolah memiliki komponen inti yang terdiri

dari *input*, *proses*, dan *output*. Komponen- komponen tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena merupakan satu kesatuan utuh yang saling terkait, terikat, mempengaruhi, membutuhkan, dan menentukan. Oleh karena itu, harus disadari bahwa perubahan satu komponen akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya. Dengan demikian, berfikir sistem berarti tidak memandang komponen secara parsial, tetapi saling terpadu satu sama lain, seperti yang dikemukakan William A. Shrode dan D.Voich :

*“ A System is a set of interrelated parts, working in dependently and jointly, in pursuit of common objectives of the whole, within complex environment.”*²²

Efektivitas sekolah merupakan fenomena yang banyak mengandung segi, sedikit sekali orang yang dapat memaksimalkan keefektivitasan sesuai dengan keefektivitasan itu sendiri atau dapat dikatakan sebagai konsepsi yang amat bersifat *elusive* yang harus didefinisikan secara jelas, Steers mengatakan bahwa efektivitas organisasi memiliki arti yang berbeda bagi setiap orang, bergantung pada kerangka acuan yang dipakai. Efektivitas merupakan merupakan suatu dimensi tujuan manajemen yang berfokus kepada hasil, sasaran, dan target yang diharapkan. Sekolah yang efektif adalah sekolah yang menetapkan kepada keberhasilan pada *input*, *proses*, *output*, dan *outcome* yang ditandai dengan berkualitasnya komponen-komponen sistem tersebut. Dengan demikian, efektivitas sekolah bukan sekedar pencapaian sasaran atau terpenuhinya berbagai kebutuhan untuk mencapai sasaran, tetapi berkaitan erat

²² E. Mulyasa, *op. cit.*, hlm.1.

dengannya komponen-komponen sistem dengan mutu, dengan kata lain ditetapkan pengembangan mutu sekolah.

Mutu sekolah adalah mutu semua komponen yang ada dalam sistem pendidikan, artinya efektivitas sekolah tidak hanya dinilai dari hasil semata, tetapi sinergitas berbagai komponen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan bermutu. Sebagaimana yang dikatakan Sallis sebagai berikut :

1. Rencana strategis memberikan visi jangka panjang yang diwujudkan dalam program yang bersifat operasional dalam menentukan pasar dan corak budaya yang diinginkan.
2. Kebijakan mutu yang memberikan pola standar program utama yang berisi pernyataan tentang hak-hak peserta didik.
3. Pertanggungjawaban manajemen dari peran-peran badan pemerintah dan aparat dalam merealisasikan mutu.
4. Organisasi mutu sebagai wadah kegiatan dalam mengatur, mengarahkan, dan memonitor pelaksanaan program.
5. Pemasaran dan publisitas dalam bentuk informasi yang jelas, akurat, dan *up to date* bagi masyarakat pemakai tentang apa yang ditawarkan dalam program.
6. Penyelidikan dan pengakuan terhadap keberadaan peserta didik dalam wujud sistem administrasi peserta didik yang sesuai dengan kebutuhannya.
7. Induksi melalui program pelatihan peserta didik yang berisi orientasi tentang sistem, etos, dan gaya pembelajaran yang dilakukan.

8. Metode penyampaian kurikulum ditetapkan dengan rinci untuk setiap program.
9. Bimbingan dan penyuluhan bagi karier peserta didik yang terintegrasi dengan pelaksanaan kurikulum.
10. Manajemen belajar diorganisasi sesuai dengan spesifikasi materi kurikulum.
11. Desain kurikulum termasuk dokumentasi tujuan dan sasaran dari spesifikasi program harus didasarkan kepada kebutuhan peserta didik dan masyarakat pemakai.
12. Pengangkatan, pelatihan, dan pengembangan tenaga kependidikan yang sesuai dan terarah pada kompetensi profesional dan karier staf selanjutnya.
13. Kesempatan yang sama dalam menentukan metode dan prosedur pencapaian tujuan, baik bagi peserta didik maupun bagi tenaga kependidikan yang tertuang dalam kebijakan tertentu.
14. *Monitoring* dan evaluasi yang kontinu melalui mekanisme dan metode yang sesuai dengan proses terhadap kemajuan prestasi individu dan keberhasilan program.
15. Pengaturan administratif yang mendokumentasikan segala bentuk dokumen peserta didik termasuk sistem finansialnya yang valid.
16. Sistem *review* lembaga yang dapat membangun kepercayaan dan sekaligus mengevaluasi performal lembaga secara keseluruhan serta umpan balik bagi perencanaan strategi selanjutnya.²³

²³Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (New Jersey : Prentice-Hal, 1993), hlm.65.

Asas terpenting yang menjadi landasan bergerak dalam pengelolaan pendidikan menuju sekolah efektif adalah pernyataan bahwa “semua anak dapat belajar”. Hal ini mengisaratkan kepada kita bahwa sekolah merupakan wahana yang menyediakan tempat yang terbaik bagi anak untuk belajar, *a place for better learning*. Artinya, semua upaya manajemen dan kepemimpinan yang terjadi di sekolah diarahkan bagi usaha membuat seluruh peserta didik belajar. Apabila mencari relevansi lain sehubungan dengan pernyataan di atas maka definisi Taylor tentang sekolah efektif cukup sepaham sebagai sekolah yang mengorganisasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki untuk menjamin semua siswa (tanpa memandang ras, jenis kelamin, maupun status sosial ekonomi) bisa mempelajari materi kurikulum yang esensial di sekolah.²⁴

Belajar bukan konsep independen yang hanya dilakukan siswa secara sepihak, tetapi merupakan interaksi dengan lingkungan dan dengan berbagai daya dukung yang lain. Dengan demikian, efektivitas belajar bukan hanya menilai hasil belajar siswa, tetapi semua upaya yang menyebabkan anak belajar. Artinya, kualifikasi guru dan personel lainnya, kinerja guru dan personel lainnya, kepemimpinan dan kebijakan sekolah, iklim sekolah, budaya yang berkembang, hubungan dengan masyarakat, layanan-layanan penunjang siswa belajar, seperti ekstrakurikuler, perpustakaan, sarana-sarana, laboratorium, dan sebagainya menjadi indikator yang turut menentukan efektivitas belajar.

Efektivitas sekolah menunjukkan adanya proses perekayasa berbagai sumber dan metode yang diarahkan pada terjadinya pembelajaran di sekolah secara optimal. Efektivitas sekolah merujuk pada pemberdayaan semua

²⁴Taylor, *Case Studies in Effective* (Kendal : Hunt Publishing Company, 1995), hlm. 37.

komponen sekolah sebagai organisasi tempat belajar berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dalam struktur program dengan tujuan agar siswa belajar dan mencapai hasil yang telah ditetapkan, yaitu memiliki kompetensi.

Pada sekolah efektif, seluruh siswa tidak hanya siswa yang memiliki kemampuan tinggi dalam belajar yang dapat mengembangkan diri, siswa yang memiliki kemampuan intelektualitas biasa pun dapat mengembangkan dirinya sejauh mungkin, apalagi jika dibandingkan dengan kondisi awal ketika mereka baru memasuki sekolah. Mortimore mendefinisikan sekolah efektif sebagai “*one in which students progress further than might be expected from a consideration of intake*”.²⁵ Harapan ini sedikit berbeda dengan kenyataan yang memfokuskan efektivitas sekolah pada penguasaan kemampuan intelektual yang tercermin dari hasil ujian akhir nasional, yang hanya menilai aspek intelektualitas, tanpa dapat mengukur hasil belajar siswa dalam kepribadian secara utuh.

Tidak semua sekolah yang memiliki kelengkapan semua komponen sistem dikatakan efektif. Ini sangat tergantung pada tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pada masing-masing komponen, terutama bermuara pada ketercapaian *output* sekolah, yaitu lulusan yang bermutu sebagai sentral tujuan pendidikan. Komponen-komponen pendukung, pelaksana, dan penentu keberhasilan lulusan perlu mendapat perhatian dan kepuasan, akan tetapi hasil akhir dari sistem pendidikan itu adalah ditujukan pada lulusan. Lulusan yang menampakkan kompetensi yang dipersyaratkan adalah lulusan yang sesuai dengan kriteria sekolah efektif. Namun demikian, kebermutuan pada komponen

pendukung, pelaksana, dan penentu keberhasilan lulusan menjadi indikator yang turut menentukan keberhasilan pendidikan.

Ciri-ciri sekolah efektif ditentukan oleh adanya aspek-aspek yang diperlukan dalam menentukan keberhasilan sekolah. Di bawah ini dapat disebutkan ciri-ciri dan indikator sekolah efektif, yaitu :

1) Menurut Depdiknas²⁶

CIRI-CIRI	INDIKATOR
Tujuan sekolah dinyatakan secara jelas dan spesifik	Tujuan Sekolah : <ul style="list-style-type: none"> dinyatakan secara jelas digunakan untuk mengambil keputusan dipahami oleh guru, staf, dan siswa
Pelaksanaan kepemimpinan Pendidikan yang kuat oleh kepala sekolah	Kepala sekolah : <ul style="list-style-type: none"> bisa dihubungi dengan mudah bersikap responsif kepada guru dan siswa responsif kepada orang tua dan masyarakat melaksanakan kepemimpinan yang berfokus kepada pembelajaran menjaga agar rasio antara guru/siswa sesuai dengan rasio ideal
Ekspektasi guru dan staf tinggi	Guru dan staf : <ul style="list-style-type: none"> yakin bahwa semua siswa bisa belajar dan berprestasi menekankan pada hasil akademis memandang guru sebagai penentu terpenting bagi keberhasilan siswa
Ada kerja sama kemitraan antara sekolah, orang tua, dan masyarakat	Sekolah : <ul style="list-style-type: none"> komunikasi secara positif dengan orang tua memelihara jaringan serta dukungan orang tua dan masyarakat berbagi tanggung jawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan menghadiri acara-acara penting di sekolah

²⁵ Aan Komariah dan Capi Triatna, *op. cit.*, hlm. 35.

²⁶ [Htt://www. Depdiknas. Go.id/jurnal/44/htm](http://www.Depdiknas.Go.id/jurnal/44/htm).

Adanya iklim yang positif dan kondusif bagi siswa untuk belajar	<p>Sekolah :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rapi, bersih, dan aman secara fisik • dipelihara secara baik • memberi penghargaan kepada yang berprestasi • memberi penguatan kepada perilaku positif siswa <p>Siswa :</p> <ul style="list-style-type: none"> • menaati aturan sekolah dan aturan pemerintah daerah • menjalankan tugas/kewajiban tepat waktu
Kemajuan siswa sering dimonitor	<p>Guru memberi siswa :</p> <ul style="list-style-type: none"> • tugas yang tepat • umpan balik secara cepat/segera • kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal • penilaian hasil belajar dari berbagai segi
Menekankan kepada keberhasilan siswa dalam mencapai ketrampilan aktivitas yang esensial	<p>Siswa :</p> <ul style="list-style-type: none"> • melakukan hal terbaik untuk mencapai hasil belajar yang optimal, baik yang bersifat akademis maupun non akademis • memperoleh ketrampilan yang esensial <p>Kepala Sekolah :</p> <ul style="list-style-type: none"> • menunjukkan komitmen dan mendukung program ketrampilan esensial <p>Guru :</p> <ul style="list-style-type: none"> • menerima bahan yang memadai untuk mengajarkan ketrampilan yang esensial
Komitmen yang tinggi dari SDM sekolah terhadap program pendidikan	<p>Guru :</p> <ul style="list-style-type: none"> • membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan sekolah <p>Staf :</p> <ul style="list-style-type: none"> • memperkuat dan mendukung kebijakan sekolah dan pemerintah daerah • menunjukkan profesionalisme dalam bekerja

2) Karakteristik sekolah efektif Pam Sammons²⁷

ASPEK	INDIKATOR
<i>Profesional Leadershi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Firm and purposeful</i> • <i>a participate approach</i>

²⁷Aan Komariah dan Capi Triatna, *op. cit.*, hlm.39-40.

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>the leading profesional</i>
<i>Shared vision and goals</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>unity of purpose</i> • <i>consistency of practice</i> • <i>collegiality and collaboration</i>
<i>A learning envirovement</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>an orderly atmosphere</i> • <i>an attractive working environment</i> • <i>maximization of learning time</i>
<i>Learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>academic emphasis</i> • <i>focus on achievement</i>
<i>Purposeful teaching</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>high expectation all round</i> • <i>communicating expectations</i> • <i>providing intellectual challenge</i>
<i>Positive reinforcement</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>clear and fair discipline</i> • <i>feedback</i>
<i>Monitoring progress</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>monitoring pupil performance</i> • <i>evaluating school performance</i>
<i>Pupil right and responsibility</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>raising pupil self esteem</i> • <i>position of responsibility</i> • <i>control of work</i>
<i>Home/school partnership</i>	<i>Parental involvement in their children's learning</i>

3) Pandangan para ahli²⁸

Konteks	<ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan masyarakat 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan orang tua siswa dan lingkungan • Adanya hubungan yang baik antara sekolah dengan orang tua siswa • Dukungan keluarga dan masyarakat terhadap sekolah
	<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan pendidikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan yang efektif dari sistem pendidikan • Fleksibilitas dan otonomi
Input	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan yang Kuat 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan dan perhatian kepala sekolah terhadap kualitas pengajaran • Kepala sekolah mempunyai program in service, pengawasan, supervise, serta menyediakan

²⁸ *Ibid.*, hlm. 49-51.

		waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para guru dan memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademiknya
	<ul style="list-style-type: none"> • Visi sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem nilai dan keyakinan • Tujuan sekolah mempunyai standar prestasi sekolah yang sangat tinggi • Penekanan pada pencapaian kemampuan dasar
	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber daya 	<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan materi yang cukup • Waktu pembelajaran yang cukup
	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas guru 	<ul style="list-style-type: none"> • Sikap positif dari para guru • Pemahaman yang mendalam terhadap pengajaran
	<ul style="list-style-type: none"> • Siswa 	<ul style="list-style-type: none"> • Harapan yang tinggi dari siswa • Siswa berpendapat kerja keras lebih penting daripada keberuntungan dalam meraih prestasi • Para siswa diharapkan mempunyai tanggung jawab yang diakui secara umum • Perilaku siswa yang positif
Proses	<ul style="list-style-type: none"> • Iklim sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya standar disiplin yang berlaku bagi kepala sekolah, guru, siswa, dan karyawan di sekolah • Lingkungan fisik yang mendukung dan nyaman • Iklim yang nyaman dan tertib bagi berlangsungnya pengajaran dan pembelajaran • Pengembangan staf dan iklim sekolah yang kondusif untuk belajar • Peraturan dan disiplin • Adanya penghargaan dan insentif • Adanya penghargaan bagi siswa yang berprestasi • Harapan yang tinggi dari komunitas sekolah • Pengembangan dan kolegialitas pada guru
	<ul style="list-style-type: none"> • Kurikulum 	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya pengorganisasian

		kurikulum <ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan sasaran yang jelas dan upaya untuk mencapainya
	<ul style="list-style-type: none"> • PBM 	<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan dan tanggung jawab siswa • Variasi strategi pembelajaran • Frekuensi pekerjaan rumah • Penilaian secara rutin mengenai program yang dibuat siswa • Penilaian siswa yang didasarkan pada hasil pengukuran hasil belajar siswa • Adanya penilaian dan umpan balik sesering mungkin • Pemantauan yang berulang-ulang terhadap kemajuan belajar siswa • Memusatkan diri pada kurikulum dan instruksional • Siswa diharapkan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan • Harapan yang tinggi pada prestasi siswa
<i>Output</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil belajar siswa 	<ul style="list-style-type: none"> • Siswa diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan akademik • Mampu mendemonstrasikan kebolehanannya mengenai seperangkat kriteria
	<ul style="list-style-type: none"> • pencapaian keseluruhan 	
<i>Outcome</i>	<ul style="list-style-type: none"> • kesempatan kerja • penghasilan 	

4) Karakteristik sekolah efektif menurut Koster²⁹

Variabel	Subvariabel	Indikator
Input	Karakteristik sekolah	<ul style="list-style-type: none"> • Luas gedung • Luas laboratorium • Luas perpustakaan • Banyaknya ruang kelas • Banyaknya siswa

²⁹ James L.Heskett and John P. Kotter, *Corporate Culture and Performance* : Terjemah Benjamin Molan (Jakarta : Prehallindo, 1997), hlm. 64.

		<ul style="list-style-type: none"> • Banyaknya dana yang dialokasikan
	Karakteristik guru	<ul style="list-style-type: none"> • Umur • Pendidikan • Pengalaman mengajar • Gaji
	Karakteristik siswa	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah jam belajar siswa di rumah • Jumlah jam les mata pelajaran • Pendidikan orang tua • Penghasilan orang tua
Proses	Kepuasan guru	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber daya pendidikan • Proses belajar mengajar • Prestasi sekolah • Penghasilan dan penghargaan • Kebebasan melakukan aktivitas
	Iklim sekolah	<ul style="list-style-type: none"> • Kondisi fisik dan fasilitas sekolah • Cara kerja dan gaya kepemimpinan kepala sekolah • Harapan dan prestasi sekolah • Hubungan kerja • Ketertiban/disiplin sekolah
	Partisipasi orang tua	<ul style="list-style-type: none"> • Ikut menentukan kebijakan dan program sekolah • Ikut mengawasi pelaksanaan kebijakan dan program sekolah • Pertemuan rutin di sekolah • Kegiatan ekstrakurikuler • Mengawasi mutu sekolah • Pertemuan BP3 • Membiayai pendidikan • Mengembangkan iklim sekolah • Partisipasi dalam pengembangan sarana dan prasarana sekolah
Outcome	Hasil belajar	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan tiap mata pelajaran
	Konsep diri siswa	<ul style="list-style-type: none"> • Internal : identitas diri, perilaku diri, penilaian diri • Eksternal : fisik diri, etika moral diri, personal diri, famili

		diri, sosial diri
--	--	-------------------

Sekolah memiliki misi mendidik siswanya agar dapat melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, meningkatkan pengetahuan dan hubungan timbal balik dengan masyarakat. Pada sekolah terkandung tugas untuk mengoptimalkan kemampuan siswa secara teoritis maupun praktik agar mereka dapat *survive* di era globalisasi dengan memanfaatkan peluang usaha atau ketrampilan praktis yang dimilikinya sebagai hasil pembelajaran di sekolah. Dalam prakteknya, ciri-ciri sekolah yang efektif adalah memiliki kriteria sebagai berikut :

- 1) Siswa memiliki intelegensi yang normal, bahkan di atas rata-rata;
- 2) Siswa belajar dengan sungguh-sungguh, terbukti dengan selalu mengerjakan tugas yang diberikan;
- 3) Tingkat bolos siswa 1 %, kecuali sakit dan izin;
- 4) Siswa responsive terhadap kegiatan sekolah dan mengikuti kegiatan ekstrakurikuler berdasarkan minat dan bakatnya;
- 5) Organisasi siswa tidak sepi dari kegiatan;
- 6) Memperoleh berbagai penghargaan sehubungan dengan aktivitas siswa secara akademik maupun kegiatan hobi atau ekstrakurikuler;
- 7) Siswa berhubungan baik dengan guru dan personel lain secara empati;
- 8) Guru yang memiliki kelayakan dan memenuhi rasio sesuai dengan jenis dan jenjang pendidikan;
- 9) Guru mengajar dengan antusias;
- 10) Guru mempersiapkan diri untuk mengajar;

- 11) Guru menguasai bahan pelajaran;
- 12) Guru melakukan penilaian terhadap belajar siswa;
- 13) Hasil penilaian siswa diperiksa dan dikomunikasikan kepada siswa;
- 14) Guru mengakomodasi kesulitan belajar siswa;
- 15) Guru membina hubungan baik dengan siswa dan personel sekolah lainnya;
- 16) Guru terlibat dalam kegiatan ekstrakurikuler atau akademik;
- 17) Kepala sekolah memiliki visi untuk mengembangkan sekolah;
- 18) Fasilitas tersedia, yaitu ruang kelas cukup untuk sejumlah siswa, ada ruang praktek, tempat ibadah, dan ruang pertemuan.
- 19) Manajemen kesiswaan dimulai saat siswa masuk sekolah dengan melalui seleksi yang adil dan jujur, rekrutmen dan pembinaan, serta melaksanakan layanan bimbingan dan konseling bagi pemecahan masalah dan perkembangan karier belajar siswa;
- 20) Manajemen ketenagaan mulai dari personel diterima bekerja sampai kepada pengembangan kariernya;
- 21) Manajemen kurikulum dituntut untuk lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan melalui reorientasi dan restrukturisasi kurikulum terutama dalam silabus dan implementasinya;
- 22) Sarana dan prasarana dikelola dengan baik;
- 23) Manajemen keuangan didasarkan pada keadilan dan transparansi;
- 24) Manajemen kemitraan sekolah dengan masyarakat terjalin dengan baik, realisasinya berupa terwujudnya program kemitraan dalam Komite Sekolah dan adanya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah;

25) Layanan pembelajaran senantiasa responsif dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan yang kompleks dan penuh ketidakpastian.³⁰

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa sekolah efektif adalah sekolah yang memiliki hasil guna melalui input, proses, dan output yang baik. Di dalamnya dijumpai manajemen dan kepemimpinan yang mampu mengarahkan semua sumber daya sekolah untuk kepentingan pencapaian tujuan sekolah, ada kepuasan kerja para personel, dan lulusan berkualitas serta mengarahkan perubahan sekolah secara antisipatif dan produktif.

Di samping itu sekolah efektif ada juga yang memberikan pengertian dengan sekolah unggul (*effectife school*), ini berarti sekolah yang memiliki kelebihan, kebaikan, keutamaan jika dibandingkan dengan yang lain. Dalam konteks ini sekolah unggul mengandung makna sekolah model yang dapat dirujuk sebagai contoh bagi kebanyakan sekolah lain karena kelebihan, kebaikan dan keutamaan serta kualitas yang dimilikinya baik secara akademik maupun non akademik.

Departemen Pendidikan Nasional telah menetapkan sejumlah kriteria yang harus dimiliki oleh sekolah unggul, meliputi :

Pertama, masukan (input) yaitu siswa diseleksi secara ketat dengan menggunakan kriteria tertentu dan prosedur yang dapat dipertanggungjawabkan. Kriteria yang dimaksud adalah : (1) prestasi belajar dengan indikator nilai rapor, nilai Ujian Nasional, dan hasil tes akademik, (2) skor psikotes yang meliputi intelegensi dan kreativitas, (3) tes fisik jika diperlukan.

³⁰ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *op. cit.*, hlm.53-57.

Kedua, sarana dan prasarana yang menunjang untuk memenuhi kebutuhan belajar siswa serta menyalurkan minat dan bakatnya, baik dalam kegiatan kurikuler maupun ekstra kurikuler.

Ketiga, lingkungan belajar yang kondusif untuk berkembangnya potensi keunggulan yang nyata baik lingkup fisik maupun sosial psikologis.

Keempat, guru dan tenaga kependidikan yang menangani harus unggul baik dalam segi penguasaan materi pelajaran , metode mengajar, maupun komitmen dalam melaksanakan tugas. Untuk itu diperlukan insentif tambahan guru berupa uang maupun fasilitas lainnya seperti perumahan.

Kelima, kurikulum dipercaya dengan pengembangan dan improvisasi secara maksimal sesuai dengan tuntutan belajar peserta didik yang memiliki kecepatan belajar yang lebih tinggi dibandingkan dengan siswa seusianya,

Keenam, kurun waktu belajar lebih lama dibandingkan sekolah lain. Karena itu perlu ada asrama untuk memaksimalkan pembinaan dan menampung para siswa dari berbagai lokasi. Di komplek asrama perlu adanya sarana yang bisa menyalurkan minat dan bakat siswa seperti : perpustakaan, alat-alat olah raga, kesenian, dan lain sebagainya.

Ketujuh, proses belajar mengajar harus berkualitas dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan (*accountable*) baik kepada siswa, lembaga maupun masyarakat.

Kedelapan, sekolah unggul tidak hanya memberikan manfaat kepada peserta didik di sekolah tersebut, tetapi harus memiliki resonansi sosial kepada lingkungan sekitarnya.

Kesembilan, nilai lebih sekolah unggul terletak pada perlakuan tambah di luar kurikulum nasional melalui pengembangan kurikulum, program pengayaan dan perluasan, pengajaran remedial, pelayanan bimbingan dan konseling yang berkualitas, pembinaan kreatifitas dan disiplin.

C. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Sekolah Efektif

a. Pentingnya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Berbagai perubahan masyarakat, dan krisis multidimensi yang telah lama melanda Indonesia meyebabkan sulitnya menemukan sosok pemimpin ideal yang memiliki komitmen tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Dalam berbagai bidang kehidupan banyak ditemui pemimpin-pemimpin yang sebenarnya kurang layak mengemban amanah kepemimpinannya. Demikian halnya dalam pendidikan, tidak sedikit pemimpin-pemimpin pendidikan yang tidak mampu memimpin lembaga pendidikan yang dipimpinnya, sehingga mengakibatkan buruknya iklim dan budaya sekolah, bahkan telah menimbulkan banyak konflik negatif dan stress para bawahan yang dipimpinnya, padahal kepemimpinan pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam membangun sekolah efektif.

Riset tentang kepemimpinan pendidikan menunjukkan bahwa kepemimpinan memegang peranan penting, atau menjadi faktor utama, yang mendorong kesuksesan upaya-upaya reformasi sekolah (Borko, Wolf, Simone, dan Uchiyama). Pada gilirannya, ia juga menentukan pencapaian prestasi sekolah secara keseluruhan, termasuk prestasi siswa sebagai fokus

utama dalam sekolah (Hill, Leithwood, dan Riehl).³¹ Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.³²

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini, perilaku kepala madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental kepala madrasah merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala madrasah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah.³³

Kinerja kepemimpinan kepala madrasah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala madrasah dalam mengimplementasikan manajemen madrasah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif dan akuntabel. Oleh karena itu kepala madrasah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen madrasah agar dapat berjalan sesuai dengan

³¹Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif* (Yogyakarta : PT LKIS Printing Cemerlang, 2010), hlm. 1.

³²E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik, dan Implementasi* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 182.

tuntutan masyarakat dan perkembangan kebutuhan zaman; khususnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, dan seni. Pentingnya kepemimpinan kepala madrasah ini perlu lebih ditekankan lagi, terutama dalam kaitannya dengan kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan. Dalam desentralisasi pendidikan yang menekankan pada manajemen berbasis madrasah, kepala madrasah memiliki otonomi yang tinggi dalam memajukan dan mengembangkan sekolahnya. Oleh karena itu, dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan, diperlukan pemimpin-pemimpin sekolah yang mengerti dan memahami pendidikan secara utuh dan menyeluruh, serta memiliki kepedulian dan komitmen yang tinggi untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas.

Menyikapi kebijakan desentralisasi pendidikan, perlu dilakukan perubahan paradigma kepemimpinan pendidikan, terutama dalam pola hubungan atasan-bawahan, yang semula bersifat hierarkis-komando menuju kearah kemitraan bersama. Dalam hubungan atasan bawahan yang bersifat hierarkis-komando, seringkali menempatkan bawahan sebagai obyek. Pemaksaan kehendak dan pragmatis merupakan sikap dan perilaku yang kerap mewarnai kepemimpinan komando-birokratik-hierarkis, yang akhirnya akan berakibat fatal terhadap terbelenggunya sikap inovatif dan kreatif dari setiap bawahan. Dalam melaksanakan tugas dan kewajiban, mereka cenderung bersikap apriori dan bertindak hanya atas dasar perintah sang pemimpin

³³E, Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2011), hlm.17.

semata. Dengan kondisi demikian, pada akhirnya akan sulit dicapai yang unggul kinerja dan produktif.

Menyadari semua itu, perubahan kebijakan kepemimpinan pendidikan yang dapat memberdayakan pihak bawahan menjadi amat penting untuk dilakukan. Dalam hal ini, Larry Lashway mengetengahkan *Fasilitative Leadership*, yang pada intinya merupakan kepemimpinan yang menitikberatkan pada *collaboration* dan *empowerment*. Sedangkan David Conley and Paul Goldman mendefinisikan *Fasilitative Leadership* sebagai :“*the behaviors that enhance the collective ability of a school to adapt, solve problems, and improve performance.*” Kata kuncinya terletak pada *collective*. Artinya, keberhasilan pendidikan bukan merupakan hasil yang ditentukan oleh karya perseorangan, namun justru merupakan karya dari *team work* yang cerdas³⁴. Model kepemimpinan demikian diharapkan dapat mendorong seluruh bawahan dan seluruh warga sekolah dapat memberdayakan dirinya, dan membentuk rasa tanggung jawab atas tugas-tugas yang diembannya. Kepatuhan tidak lagi didasarkan pada kontrol eksternal organisasi, namun justru berkembang dari hati sanubari yang disertai dengan pertimbangan rasionalnya.

b. Indikator Kepemimpinan Kepala Madrasah Efektif

Kepala madrasah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal : (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah; (2) apa yang harus dilakukan untuk

³⁴ Davis and Goetsch, *Introduction to Total Quality Management : Quality Productivity* (New Jersey : Engliwood Cliffs, Competitiveness, 1994), hlm. 48.

meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah; (3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi. Kemampuan menjawab ketiga pertanyaan tersebut dapat dijadikan tolak ukur sebagai standar kelayakan apakah seseorang dapat menjadi kepala madrasah yang efektif atau tidak.³⁵

Menurut Greenfield, mengemukakan bahwa indikator sekolah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut : (1) komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, (2) menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, dan (3) senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas.³⁶ Ungkapan tersebut juga sejalan dengan ungkapan Heck, dkk. bahwa prestasi akademik dapat diprediksi berdasarkan pengetahuan terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah.³⁷ Hal tersebut dapat dipahami karena proses kepemimpinan kepala madrasah mempunyai pengaruh terhadap kinerja madrasah secara keseluruhan.

Proses kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan gaya kepemimpinannya. Dari berbagai gaya kepemimpinan kepala sekolah, gaya kepemimpinan situasional cenderung lebih fleksibel dalam kondisi operasional sekolah. Gaya kepemimpinan situasional berangkat dari anggapan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan kepala sekolah yang terbaik, melainkan bergantung pada situasi dan kondisi sekolah.³⁸ Situasi dan kondisi

³⁵ E. Mulyasa, *op. cit.*, hlm. 19.

³⁶ *Loc. cit.*

³⁷ *Loc. cit.*

³⁸ *Ibid.*, hlm.20.

tersebut antara lain meliputi tingkat kematangan guru dan staf, yang dapat dilihat pada dua dimensi, yakni dimensi kemampuan (kesadaran dan pemahaman) dan dimensi kemauan (tanggung jawab, kepedulian, dan komitmen). Di samping indikator-indikator kepemimpinan kepala sekolah efektif di atas tersebut, ada juga indikator-indikator lain, yaitu :

- a. Menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas, dan terbuka.
- c. Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik, dan warga sekolah lainnya.
- d. Menekankan kepada guru dan seluruh warga sekolah untuk memenuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin yang tinggi.
- e. Memantau kemajuan belajar peserta didik melalui guru sesering mungkin berdasarkan data prestasi belajar.
- f. Menyelenggarakan pertemuan secara aktif, berkala dan berkesinambungan dengan komite sekolah, guru, dan warga sekolah lainnya mengenai topik-topik yang memerlukan perhatian.
- g. Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya, dan bersedia memberikan bantuan secara proposional dan profesional.
- h. Mengalokasikan dana yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan program pembelajaran sesuai prioritas dan peruntukannya.
- i. Melakukan berbagai kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung.

- j. Memberikan dukungan kepada para guru untuk menegakkan disiplin peserta didik.
- k. Memperhatikan kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sekitar sekolah.
- l. Menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan atau model bagi guru, peserta didik, dan seluruh warga sekolah.
- m. Memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat untuk berkonsultasi dan berdiskusi mengenai permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan pendidikan dan pembelajaran di sekolah.
- n. Mengarahkan perubahan dan inovasi dalam organisasi.
- o. Membangun kelompok kerja aktif, kreatif, dan produktif.
- p. Menjamin kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sebagai pusat kebijakan.
- q. Memiliki komitmen yang jelas terhadap penjamin mutu lulusan.
- r. Memberikan ruang pemberdayaan sekolah kepada seluruh warga sekolah.³⁹

Sejalan dengan uraian di atas, Martin dan Millower berdasarkan hasil-hasil kajiannya pada berbagai sekolah unggulan dan telah sukses mengembangkan program-programnya, mengemukakan indikator kepala sekolah efektif sebagai berikut :

- a. Memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya, dan mampu mendorong semua warga sekolah untuk mewujudkannya.

³⁹*Ibid.*, hlm. 21.

- b. Memiliki harapan tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja seluruh warga sekolah.
- c. Senantiasa memprogramkan dan menyempatkan diri untuk mengadakan pengamatan terhadap berbagai aktivitas guru dan pembelajaran di kelas serta memberikan umpan balik (*feedback*) yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran.
- d. Mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang prosedur untuk meminimalisasi stress dan konflik negatif.
- e. Mendayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga sekolah secara kreatif, produktif, dan akuntabel.
- f. Memantau kemajuan peserta didik baik secara individual maupun secara kelompok, serta memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan pembelajaran.
- g. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.⁴⁰

Kemudian menurut E. Mulyasa, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat dianalisis berdasarkan kriteria sebagai berikut :

- a. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar, dan produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.

⁴⁰*Ibid.*, hlm. 23.

- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan sekolah.
- d. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di sekolah.
- e. Dapat bekerja sama secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah.
- f. Dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.⁴¹

Pola kepemimpinan kepala madrasah tidak sekedar melaksanakan tugas rutin yang sama saja dari hari ke hari berikutnya. Semua sudah ditentukan standarnya, dan kalau kinerja sudah sesuai standar maka bereslah segalanya. Kepala madrasah juga memerlukan standar kinerja, tetapi bedanya standar ini bersifat dinamis yang selalu bisa ditingkatkan, sehingga memungkinkan terjadinya peningkatan mutu secara berkelanjutan. Agar suatu lembaga pendidikan mempunyai daya dukung dan daya lenting dalam mewujudkan sekolah efektif, maka diperlukan kepala madrasah yang ideal yang mempunyai ciri-ciri khusus sebagai berikut :

- a. Fokus kepada kelompok. Kepemimpinan kepala madrasah lebih diarahkan kepada kelompok-kelompok kerja yang memiliki tugas atau fungsi masing-masing, tidak terfokus kepada individu. Hal ini akan berakibat tumbuh berkembangnya kerja sama dalam kelompok.
- b. Melimpahkan wewenang. Seorang kepala madrasah tidak selalu membuat keputusan sendiri dalam segala hal, tetapi hanya melakukannya

dalam hal-hal yang akan lebih baik kalau dia memutuskannya. Sisanya diserahkan wewenangnya kepada kelompok-kelompok yang ada di bawah pengawasannya. Hal ini dilakukan terutama untuk hal-hal yang menyangkut cara melaksanakan pekerjaan secara teknis, karena mereka yang sudah mendapatkan pelatihan dan sehari-hari melakukan pekerjaan itulah yang lebih tahu bagaimana melakukan pekerjaannya dengan lebih baik.

- c. Merangsang kreativitas. Setiap upaya meningkatkan mutu kinerja, apakah itu dalam menghasilkan barang atau jasa, pada dasarnya selalu diperlukan adanya cara kerja. Jadi, kalau diinginkan adanya mutu yang lebih baik jangan takut menghadapi perubahan, sebab tanpa perubahan tidak akan terjadi peningkatan mutu. Perubahan tidak selalu dari pimpinan, karena pimpinan juga seorang yang mempunyai kekurangan, oleh karena itu pemimpin perlu merangsang kreatifitas orang-orang yang dipimpinnya untuk menciptakan hal-hal baru dalam menghasilkan kinerja yang lebih bermutu.
- d. Memberi semangat dan motivasi. Seorang pemimpin pendidikan harus selalu mendambakan pembaharuan, sebab dia tahu bahwa hanya dengan pembaharuan akan dapat dihasilkan mutu pendidikan yang lebih baik. Untuk itu kepala madrasah harus selalu mendorong semua orang dalam lembaganya untuk berani melakukan inovasi-inovasi, baik itu menyangkut cara kerja maupun barang dan jasa yang dihasilkan.

⁴¹*Ibid.*, hlm.18.

- e. Memikirkan program penyertaan bersama. Seorang kepala madrasah harus selalu mengupayakan adanya kerjasama dalam tim, kelompok, atau unit-unit organisasi, mulai dari tahap perencanaan sampai implementasi dan evaluasinya dilakukan melalui kerjasama, dan bukan program sendiri-sendiri yang bersifat individual. Orang adalah aset terpenting dalam lembaga dan arena itu setiap orang yang ada harus didayagunakan secara optimal bagi kepentingan pencapaian tujuan sekolah.
- f. Kreatif dan proaktif. Seorang kepala madrasah harus selalu bertindak kreatif dan proaktif yang bersifat preventif dan antisipatif. Kepala madrasah yang kreatif dan proaktif selalu bertindak untuk mencegah munculnya masalah dan kesulitan di masa yang akan datang. Setiap rencana tindakan sudah dipikirkan akibat dan konsekuensinya yang bakal muncul, dan kemudian dipikirkan cara mengeliminasi hal-hal yang bersifat negative atau berusaha meminimalkan.
- g. Memperhatikan sumber daya manusia. Orang adalah sumber daya yang paling utama dan paling berharga dalam setiap organisasi. Oleh karena itu, SDM harus selalu mendapat perhatian yang besar dari kepala madrasah dalam arti selalu diupayakan untuk lebih diberdayakan agar kemampuan-kemampuannya selalu meningkat dari waktu-kewaktu.
- h. Membicarakan persaingan. Kepala madrasah harus selalu membandingkan mutu sekolahnya dengan sekolah lain, sehingga apabila masih di bawah mutu sekolah lain akan ada usaha bagaimana melampaunya, sehingga mutu sekolahnya bisa lebih baik.

- i. Membangun karakter, budaya dan iklim organisasi. Karakter suatu organisasi tercermin dari pola sikap dan perilaku orang-orangnya. Sikap dan perilaku organisasi yang cenderung menimbulkan rasa senang dan puas pada pihak pelanggan-pelanggannya perlu dibina oleh pimpinan. Demikian pula budaya organisasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai tertentu yang relevan dengan mutu yang diinginkan oleh organisasi itu juga perlu dibina, misalnya nilai-nilai belajar, kejujuran, pelayanan, dan sebagainya.
- j. Kepemimpinan yang tersebar. Pimpinan pendidikan jangan berusaha memusatkan kepemimpinannya pada dirinya, tetapi harus menyebarkan kepemimpinannya pada orang-orang lain, dan hanya menyisakan pada dirinya yang memang harus dipegang oleh seorang pimpinan. Kepemimpinan yang dimaksudkan adalah pengambilan keputusan dan pengaruh kepada orang lain. Pengambilan tentang kebijaksanaan organisasi tetap di tangan pimpinan atas, dan lainnya yang bersifat operasional atau bersifat teknis disebarkan kepada orang lain sesuai dengan kedudukan dan tugasnya.
- k. Bekerja sama dengan masyarakat. Dalam era desentralisasi pendidikan sekarang ini kerja sama dengan masyarakat sudah menjadi bagian penting dalam mengendalikan roda perjalanan organisasi pendidikan. Oleh karena itu kepala madrasah harus mampu menjalin kerja sama yang

baik dengan masyarakat dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan oleh lembaga tersebut.⁴²

Di samping hal-hal tersebut di atas, kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinannya dalam mewujudkan sekolah efektif juga harus mempunyai kompetensi-kompetensi sebagaimana termaktub pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, yaitu :

- 1) Kompetensi Kepribadian, yang terdiri-dari :
 - a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
 - b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
 - c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
 - d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
 - e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
 - f. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
- 2) Kompetensi Manajerial, terdiri-dari :
 - a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
 - b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.

⁴²E. Mulyasa, *op. cit.*, hlm. 49-54.

- c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pendirian dukungan ide, sumber belajar, dan pembinaan sekolah/madrasah.
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik.
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- l. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- m. Mengelola unit pelayanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.

- n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

3) Kompetensi kewirausahaan, meliputi :

- a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
- b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
- c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

4) Kompetensi supervisi, terdiri-dari :

- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.

c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

5) Kompetensi sosial, meliputi :

a. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.

b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.

c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain⁴³.

3. Aspek-Aspek Yang Harus Diperhatikan Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif

Mewujudkan sekolah efektif memang bukanlah hal yang mudah bagi setiap kepala madrasah, tetapi juga bukan hal yang mustahil. Artinya, setiap kepala madrasah dapat mewujudkan sekolah efektif, asal dia memiliki pemahaman yang baik tentang sekolah efektif. Sedikitnya terdapat Sembilan aspek yang harus diperhatikan oleh kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif,⁴⁴ yaitu sebagai berikut :

a. Perencanaan dan Pengembangan Madrasah

Perencanaan dan pengembangan madrasah perlu dirumuskan dengan dengan jelas, baik dalam jangka panjang, menengah, maupun dalam jangka pendek. Beberapa indikator berikut dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan perencanaan pengembangan madrasah, yaitu :

⁴³ *Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 Tahun 2007.*

⁴⁴ E. Mulyasa, *op. cit.*, hlm. 62-87.

- 1) Madrasah memiliki rencana jangka pendek (rencana tahunan), rencana menengah (3 sampai 5 tahun), dan rencana jangka panjang (5 sampai 10 tahun).
- 2) Visi dan misi madrasah dirumuskan bersama dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan madrasah, dan dipahami oleh seluruh warga madrasah (peserta didik, guru, kepala madrasah, staf) bahkan orang tua dan masyarakat untuk mendapat dukungan penuh.
- 3) Visi dan misi madrasah dinyatakan secara jelas dan berorientasi pada nilai-nilai ideal, menantang, dan bersifat inovatif, serta dijadikan dasar dalam penyusunan program madrasah.
- 4) Strategi dan program madrasah dikembangkan secara konsisten mengarah kepada pencapaian visi dan misi madrasah.
- 5) Komite madrasah dilibatkan secara aktif dalam penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) dan penetapan APBM.
- 6) Guru berpartisipasi secara aktif menentukan prioritas perencanaan jangka pendek.
- 7) Kepentingan peserta didik menjadi prioritas dalam program-program yang direncanakan.

c. Pengembangan Guru dan Staf

Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga madrasah, termasuk pengembangan guru dan staf. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan

meningkatkan perilaku warga madrasah melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern.

Pengembangan guru dan staf merupakan pekerjaan yang harus dilakukan oleh kepala madrasah dalam manajemen personalia pendidikan, yang bertujuan untuk mendayagunakan guru dan staf secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan hal itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan kepala madrasah adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi guru dan staf untuk mencapai tujuan pendidikan, membantu guru dan staf mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier guru dan staf, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi madrasah. Pengembangan guru dan staf mencakup (1) perencanaan (2) pengadaan, (3) pembinaan dan pengembangan, (4) promosi dan mutasi (5) pemberhentian, (6) kompensasi, dan (7) penilaian. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya guru dan staf yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.

Beberapa indikator keberhasilan kepala madrasah dalam mengembangkan guru dan staf dapat dikemukakan sebagai berikut :

- 1) Madrasah menciptakan hubungan kerja kesejawatan di antara semua guru dan staf dengan seluruh warga madrasah.
- 2) Kepala madrasah melakukan supervise klinis dan kooperatif guna memberikan masukan bagi peningkatan kompetensi guru.

- 3) Terdapat program pengembangan profesionalitas guru dan stsf berbasis madrasah berdasarkan kebutuhan madrasah guna perbaikan layanan, yang ditekankan pada pembentukan ketrampilan professional.
- 4) Terdapat asesmen mengenai kekuatan dan kekurangan setiap guru dan staf, terutama berkaitan dengan kompetensi dan ketrampilan tentang pelaksanaan pembelajaran yang efektif.
- 5) Terdapat database mengenai profil guru dan staf mencakup berbagai aspek yang berhubungan dengan kompetensi professional (masa kerja, latar pendidikan, pengalaman diklat dan penataran, serta karya-karya lainnya).
- 6) Kesempatan yang tersedia untuk pengembangan kapasitas professional, diberikan secara bergilir, adil, dan merata kepada semua guru dan staf.
- 7) Terdapat kegiatan sosialisasi lanjutan tentang hasil pelatihan/penataran yang diikuti guru dan staf tertentu kepada semua warga madrasah.
- 8) Guru aktif mengikuti dan memanfaatkan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dan kegiatan organisasi lainnya untuk pengembangan diri.
- 9) Guru aktif secara mandiri dalam berbagai kegiatan pengembangan professional (penataran, pelatihan, seminar, dan pengadaan buku referensi pribadi).
- 10) Guru aktif menulis karya ilmiah untuk mengkomunikasikan pengalaman dan pemikirannya, baik melalui artikel, makalah, maupun laporan penelitian, khususnya penelitian tindakan kelas.

d. Pengembangan Peserta Didik

Pengembangan peserta didik atau manajemen kesiswaan merupakan salah satu bidang operasional madrasah. Pengembangan peserta didik adalah penataan dan pengaturan terhadap terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai keluar dari madrasah. Pengembangan peserta didik bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi berbagai aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan pribadi peserta didik secara optimal.

Pengembangan peserta didik bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di madrasah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan madrasah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang pengembangan peserta didik sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan siswa baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin. Berdasarkan tiga tugas utama tersebut, tanggung jawab kepala madrasah dalam mengelola bidang kesiswaan berkaitan dengan hal-hal berikut :

- 1) Kehadiran peserta didik di madrasah dengan berbagai permasalahannya.
- 2) Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penempatan peserta didik di kelas dan program studi.
- 3) Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar.
- 4) Program supervisi bagi peserta didik yang mempunyai kelainan, seperti pembelajaran remedial dan pembelajaran luar basa.
- 5) Pengendalian disiplin peserta didik.

- 6) Program bimbingan dan penyuluhan.
- 7) Program kesehatan dan keamanan.
- 8) Penyesuaian pribadi, sosial, dan emosional.

Tujuan pendidikan tidak hanya untuk mengembangkan pengetahuan peserta didik, tetapi juga kepribadian, serta aspek sosial emosional, di samping ketrampilan-ketrampilan lain. Madrasah tidak hanya bertanggungjawab memberikan berbagai ilmu pengetahuan, tetapi memberi bimbingan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah, baik dalam belajar, emosional, maupun sosial, sehingga dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai dengan potensi masing-masing.

e. Pelibatan Orang Tua dan Masyarakat

Hubungan madrasah dengan masyarakat pada hakekatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan peserta didik di madrasah. Dalam hal ini, madrasah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Madrasah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan madrasah atau pendidikan secara efektif dan efisien.

Pelibatan orang tua dan masyarakat dalam program madrasah bertujuan antara lain untuk : memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan peserta didik, memperkuat tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat, dan menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan madrasah. Keterlibatan orang tua dan masyarakat memiliki indikator sebagai berikut :

- 1) Madrasah senantiasa menjalin komunikasi yang harmonis dengan orang tua, dan berusaha melibatkan mereka dalam pelaksanaan program-program madrasah.
- 2) Prosedur-prosedur pelibatan orang tua peserta didik dalam kegiatan-kegiatan madrasah disampaikan secara jelas dan dilaksanakan secara konsisten.
- 3) Orang tua peserta didik memiliki kesempatan untuk mengunjungi madrasah guna mengobservasi program pendidikan dan pembelajaran.
- 4) Pada pertemuan orang tua dengan madrasah, tingkat kehadiran orang tua peserta didik tinggi.
- 5) Ada kerja sama yang baik antara guru dan orang tua peserta didik, sehubungan dengan pemantauan pekerjaan rumah.
- 6) Orang tua dan masyarakat dilibatkan dalam pembuatan keputusan-keputusan madrasah.
- 7) Para guru sering berkomunikasi dengan orang tua peserta didik mengenai kemajuan peserta didik dan menunjukkan bidang-bidang keunggulan dan kelemahannya.
- 8) Sebagian besar orang tua peserta didik memahami dan ikut mempromosikan program pembelajaran madrasah.
- 9) Masyarakat melalui komite madrasah aktif melaksanakan peran dan fungsi sesuai aturan.

f. Penghargaan dan Insentif

Sekolah efektif menyadari bahwa pemberian penghargaan jauh lebih penting ketimbang menghukum menyalahkan peserta didik. Hal ini dinilai

oleh Reynolds sebagai suatu strategi motivasi yang penting untuk meningkatkan citra diri (*self-image*) peserta didik serta mengembangkan iklim yang bersahabat dan suportif. Penghargaan dan insentif mendorong munculnya perilaku positif dan dalam beberapa hal mengubah perilaku peserta didik dan juga guru. Indikator-indikator karakteristik ini meliputi :

- 1) Terdapat prosedur pemberian penghargaan dan insentif terhadap guru, staf, dan peserta didik yang berprestasi, sehingga prestasi yang tinggi dari peserta didik dan guru mendapatkan penghargaan dari sekolah.
- 2) Penghargaan dan hadiah ditentukan berdasarkan prestasi yang diraih dan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk meraihnya.
- 3) Guru mendapatkan insentif atas pekerjaan tambahan yang dilakukan.
- 4) Setiap peserta didik, staf, atau guru yang mendapatkan penghargaan atas prestasi yang membanggakan diumumkan dan jika perlu dirayakan.
- 5) Staf dan guru yang produktif dan memiliki kinerja tinggi diprioritaskan untuk menikmati kesempatan promosi atau pilihan program lain untuk pengembangan karier.

g. Tata Tertib dan Disiplin

Karakteristik ini sangat penting artinya dalam mewujudkan sekolah efektif melalui penciptaan disiplin belajar. Penelitian Moedjiarto mengungkapkan bahwa karakteristik tata tertib dan disiplin sekolah mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi belajar. Indikator karakteristik ini adalah :

- 1) Terdapat peraturan tertulis yang menetapkan tingkah laku peserta didik yang bisa diterima, prosedur-prosedur disiplin, dan sanksi-sanksinya.

- 2) Penyusunan tata tertib melibatkan dan/atau mendengarkan aspirasi peserta didik.
- 3) Terhadap pelanggaran-pelanggaran, dengan cepat dilakukan tindakan kedisiplinan.
- 4) Pemberian tugas tambahan atas ketidakhadiran dan keterlambatan yang dilakukan peserta didik.
- 5) Tata tertib disosialisasikan kepada peserta didik melalui berbagai cara, termasuk menuliskannya dalam bentuk poster afirmasi yang dipajang di lokasi-lokasi strategis.
- 6) Sosialisasi dan penerapan tata tertib terutama difokuskan pada upaya membantu peserta didik memahami dan mampu menyesuaikan diri dengan setiap butir aturan dalam tata tertib tersebut.
- 7) Orang tua peserta didik memberikan dukungan kepada sekolah mengenai kebijakan disiplin sekolah.
- 8) Penjatuhan hukuman atas pelanggaran tata tertib hendaknya disertai dengan penjelasan mengenai alasan dan maksud positif dari pengambilan tindakan tersebut.
- 9) Penegakan tata tertib merupakan bagian dan terintegrasi dengan upaya membangun budaya perilaku etik dan sikap disiplin, baik di lingkungan internal sekolah maupun di lingkungan luar sekolah.
- 10) Peserta didik memperlakukan guru dan peserta didik lainnya dengan rasa saling menghargai.
- 11) Ada konsistensi/kesepakatan di antara para guru mengenai prosedur-prosedur disiplin bagi peserta didik.

12) Guru memiliki standar tertulis tentang perilaku peserta didik yang harus dipatuhi secara konsisten dalam kelas.

h. Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran

Pengembangan kurikulum dan program pembelajaran merupakan bagian dari manajemen sekolah. Pengembangan kurikulum dan program pembelajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena itu level sekolah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu, sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal dan *life skill* sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

i. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi manajemen dan kepemimpinan kepala madrasah, yang menuntut kemampuan kepala madrasah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggung jawabkan dana secara transparan kepada warga sekolah, masyarakat, dan pemerintah.

j. Pendayagunaan Sarana dan Prasarana

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan menunjang proses pendidikan, khususnya proses

belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pembelajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pembelajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah. Sedangkan yang dipakai secara langsung dalam proses pendidikan disebut sarana pendidikan.

4. Kunci Sukses Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Sekolah efektif

Kepemimpinan kepala madrasah berkaitan dengan berbagai tugas dan fungsi yang harus diembannya dalam mewujudkan sekolah efektif, produktif, mandiri, dan akuntabel. Dari berbagai tugas dan fungsi kepala madrasah yang harus diembannya dalam mengembangkan sekolah secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel tersebut; sedikitnya terdapat sepuluh kunci sukses kepemimpinan kepala madrasah/sekolah yang mencakup :

a. Visi Yang Utuh

Visi merupakan idealisasi pemikiran dapat berupa cita-cita yang mengarahkan individu untuk meraihnya melalui berbagai upaya yang dilakukan. Visi madrasah merupakan cara memandang yang komprehensif, mendalam dan jauh ke depan, serta melebihi batas ruang dan waktu serta tempat. Visi harus menjadi atribut kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah dengan visi yang dangkal dan tidak jelas akan membawa

kemunduran madrasah, dan hanya akan menghasilkan madrasah yang jelek, yang tidak disenangi masyarakat. Karakteristik kepala madrasah yang memiliki visi yang utuh dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- 1) Berniat ibadah dalam melaksanakan tugasnya.
- 2) Beragama dan taat akan ajaran agamanya.
- 3) Berniat baik sebagai kepala madrasah.
- 4) Berlaku adil dalam memecahkan masalah.
- 5) Berkayakinan bahwa bekerja dilingkungan madrasah merupakan panggilan jiwa.
- 6) Bersikap tawadhu (rendah hati).
- 7) Berhasrat untuk memajukan madrasah.
- 8) Tidak terlalu berambisi terhadap imbalan materi dari hasil pekerjaannya.
- 9) Bertanggung jawab terhadap segala ucapan dan perbuatannya.⁴⁵

Visi kepala madrasah tentang madrasahnyanya dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain pengalaman hidup, pendidikan dan pelatihan, pengalaman profesional, interaksi dan komunikasi, serta kebiasaan dalam memecahkan masalah yang dihadapinya. Visi madrasah yang diharapkan baik oleh pemerintah, orang tua maupun masyarakat luas adalah yang sesuai tuntutan zaman, yaitu madrasah yang diharapkan menjadi pusat keunggulan atau *centre of excellence*, yang untuk hal tersebut diperlukan kepala

⁴⁵Departemen Agama RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta : Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, 2005), hlm. 51.

madrasah yang mempunyai visi yang utuh tentang madrasahya dan berorientasi ke masa depan.⁴⁶

Sekolah-sekolah efektif yang berhasil dalam meningkatkan prestasinya banyak dipengaruhi adanya visi yang sama antara sekolah, guru, staf, peserta didik, dan masyarakat. Melalui rapat dengan guru dan tenaga pendidikan lainnya misalnya, kepala madrasah mengomunikasikan visi sekolah secara terbuka dan mendiskusikannya sampai matang; sehingga hasil pemikiran bersama ini disesuaikan dengan berbagai pedoman dan informasi aktual. Berdasarkan kesepakatan tersebut, kemudian dikembangkan rencana-rencana tindakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

b. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan beban yang harus dipikul dan melekat pada seorang kepala madrasah. Segala tindakan yang dilakukan oleh semua staf sekolah merupakan tanggung jawab kepala madrasah. Memikul tanggung jawab adalah kewajiban seorang pemimpin dalam berbagai situasi dan kondisi. Tanggung jawab juga berkaitan dengan resiko yang dihadapi oleh seorang pemimpin, baik berupa sanksi dari atasan atau pihak lain yang berhubungan dengan perbuatan yang dilakukan, baik yang dilakukan oleh kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan yang ada dibawah tanggung jawabnya.

Dalam upaya membangun kepercayaan dan tanggung jawab, setiap kepala madrasah dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya harus

⁴⁶E. Mulyasa, *op. cit.*, hlm. 24.

mampu memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan serta seluruh warga sekolah agar mau dan mampu melakukan upaya-upaya untuk mencapai tujuan sekolah. Dalam hal ini, memberdayakan berarti membuat usaha yang sistematis dan berkesinambungan untuk memberi informasi, pengetahuan, dukungan, dan kesempatan kepada seluruh warga sekolah sesuai dengan tugas dan perannya guna melatih kekuatan mereka untuk meraih keberhasilan.

c. Keteladanan

Keteladanan merupakan dimensi yang tidak kalah pentingnya dalam kepemimpinan kepala madrasah. Melalui pembinaan yang intensif hendaknya masalah keteladanan ini selalu diingatkan. Satu kata dengan perbuatan yang harus selalu diingatkan oleh para kepala madrasah. Kelakuan kepala madrasah yang selalu menjadi contoh yang baik bagi bawahannya akan menjadi salah satu modal utama bagi terlaksananya manajemen sekolah efektif.

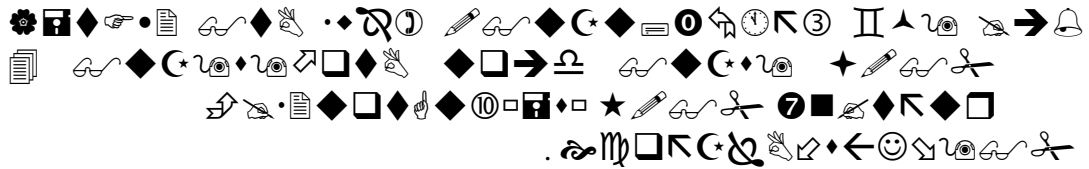
Pada saat sekarang di dunia pendidikan juga terjadi krisis keteladanan. Namun betapa salahnya kepala madrasah, bila tidak memulai untuk menjadi teladan dalam berbagai hal agar bisa menjadi contoh yang bisa ditiru oleh bawahannya, seperti dalam hal kehadiran, berpakaian, dan berbicara. Dengan perilaku yang menunjukkan keteladanan dalam berbagai hal tidak terlalu sulit bagi kepala madrasah untuk menegur bawahannya. Perilaku keteladanan kepala madrasah bisa ditunjukkan pula dengan selalu menghargai bawahan. Merasa bahwa guru dan staf dihargai pendapatnya, dia juga akan menghargai pihak lain seperti peserta didik. Penghargaan

tidak harus berupa materi karena bisa juga ungkapan-ungkapan yang menyenangkan, dengan kata-kata bagus, terima kasih, saya sangat senang apa yang anda lakukan dan sebagainya.

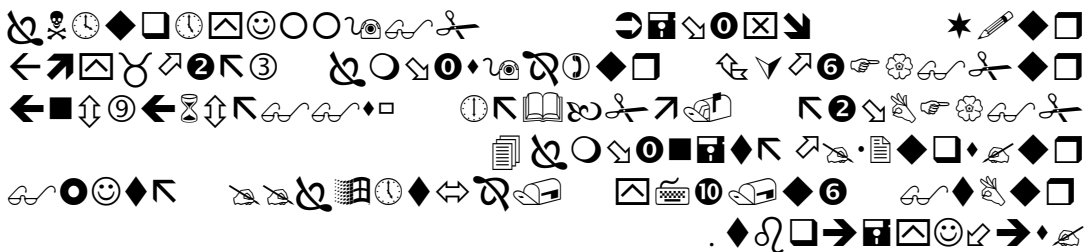
Sifat yang harus dimiliki oleh kepala madrasah bukan hanya yang berhubungan dengan tipe kepemimpinan seperti demokratis atau *compromiser* tetapi juga harus dibarengi dengan sifat-sifat seperti mau memperhatikan etika. Etika berkaitan dengan etis atau hal-hal yang berhubungan dengan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di masyarakat, yang harus dijadikan pegangan dalam bertindak agar tidak menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan. Ekstra inisiatif adalah inisiatif yang harus ada pada diri kepala madrasah, sedangkan kejujuran harus ada dengan tindakan atau perbuatan yang mencerminkan keterbukaan dan keadilan dalam berbagai hal terutama dalam masalah keuangan.

Sifat berani berhubungan dengan kemampuan untuk mengambil resiko dengan penuh perhitungan. Keberanian bertindak harus sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku dan harus menyatu dalam pribadi kepala madrasah. Tawakkal merupakan sifat yang berhubungan dengan menyerahkan diri pada Allah bila berbagai ikhtiar yang telah dilakukan belum memuaskan. Di samping itu sifat tawakal dicerminkan dengan berdo'a. Namun demikian yang perlu diperhatikan dalam melakukan upaya atau ikhtiar hendaknya kepala madrasah melakukannya dengan optimal melalui pengerahan segala daya dan upaya. Barang siapa yang menginginkan jerih payah dan kerja yang serius dari bawahannya maka ia harus menjadi contoh pertama dalam pekerjaannya. Tawakkal juga

diperintahkan oleh al-Qur'an, di antara ayat-ayat al-Qur'an yang memerintahkan untuk bertawakkal adalah :



Katakanlah "Sekali-kali tidak akan menimpa Kami melainkan apa yang telah ditetapkan Allah untuk kami. Dialah pelindung Kami, dan hanya kepada Allah orang-orang yang beriman harus bertawakkal." (QS. al-Taubah : 51)⁴⁷



"Dan kepunyaan Allah-lah apa yang ghaib di langit dan di bumi dan kepada-Nya-lah dikembalikan urusan-urusan semuanya, Maka sembahlah Dia, dan bertawakkallah kepada-Nya. dan sekali-kali Tuhanmu tidak lalai dari apa yang kamu kerjakan." (QS. Hud : 123)⁴⁸

d. Memberdayakan Staf

Kebutuhan yang paling mendalam dari masing-masing orang adalah harga diri, merasa dianggap penting, bernilai, dan bermanfaat. Apapun yang kita lakukan dalam interaksi dengan mereka, pasti akan mempengaruhi harga dirinya. Kita harus mempunyai kerangka acuan yang sangat tepat untuk menentukan segala sesuatu yang dapat dilakukan untuk mendorong harga diri mereka, dan karenanya juga memunculkan perasaan kekuatan pribadi mereka. Tiga hal sederhana yang dapat dilakukan setiap hari untuk

⁴⁷Departemen Agama RI, *op. cit.*, hlm.195.

memberdayakan staf dan membuat mereka merasa nyaman dengan dirinya sendiri adalah sebagai berikut :

- 1) Apresiasi (*Appreciation*); Mungkin hal yang paling sederhana untuk membuat orang lain merasa nyaman dengan dirinya sendiri adalah ekspresi kita yang berkesinambungan atas segala hal yang mereka lakukan, besar maupun kecil. Katakan “terima kasih” dalam setiap kesempatan yang tepat. Makin banyak kita mengucapkan terima kasih atas apa yang mereka lakukan, makin banyak hal yang akan mereka lakukan. Setiap ucapan terima kasih akan menjadikan mereka merasa lebih baik. Kita membangkitkan rasa harga diri dan self-image mereka, membuat mereka merasa dipentingkan, dan membuat mereka merasa berharga dan berguna.
- 2) Pendekatan (*Approach*); Cara kedua untuk membuat orang menjadi merasa dipentingkan, untuk meningkatkan harga diri mereka, dan memberikan mereka rasa kekuatan dan berenergi adalah dengan banyak menggunakan pujian dan pendekatan. Jika kita memberikan pujian dan pendekatan yang jujur dan tulus kepada orang lain atas prestasi mereka, besar maupun kecil, maka akan dikejutkan dengan kenyataan betapa banyaknya orang yang menyukai kita dan betapa banyaknya orang yang dengan sukarela mau membantu kita mencapai tujuan.
- 3) Perhatian (*Attention*); Cara ketiga untuk memberdayakan orang lain, membangun harga diri, dan membuat mereka merasa penting adalah memberikan perhatian penuh terhadap mereka ketika bicara.

⁴⁸ *Ibid.*, hlm.235.

Sebagian besar orang sangat disibukkan dengan usaha untuk didengar, yang membuat mereka jadi tidak sabar saat orang lain bicara. Ingatlah, satu kegiatan paling penting yang harus dilakukan dari waktu ke waktu adalah mendengarkan secara sungguh-sungguh terhadap orang lain saat mereka bicara atau mengekspresikan diri. Memberdayakan staf merupakan upaya agar dapat lebih optimal dalam bekerja sama (*collaboration through people*). Hal ini juga berhubungan dengan menghargai tenaga kependidikan (*staff recognition*). Kemampuan memberdayakan staf, terutama berkaitan dengan pemberian kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan.

e. Mendengarkan Orang Lain (*Listening*)

Menjadi pendengar yang baik merupakan salah satu syarat mutlak bagi seorang kepala madrasah untuk bisa memiliki pengaruh terhadap guru, dan warga sekolah lainnya. Dengan memiliki pengaruh, seorang kepala madrasah memiliki bekal yang lebih baik untuk memberdayakan seluruh warga sekolah, sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Bagi kepala madrasah, mendengar tidak hanya merupakan perilaku yang sopan dan memberikan nilai berharga bagi si pendengar, tetapi bisa mendapatkan banyak hal. Banyak alasan mengapa seorang kepala madrasah harus mau mendengar, antara lain :

1. Membangun Kepercayaan ; Kepala madrasah yang mau mendengarkan ternyata lebih percaya daripada yang banyak bicara dan mengobrol.

Kepercayaan merupakan pelumas bagi terjadinya perubahan pemikiran, dan mendengarkan adalah kuncinya.

2. Kredibilitas : Jika kepala madrasah sungguh-sungguh mendengar terhadap tenaga kependidikan di sekolahnya, maka kredibilitasnya akan meningkat. Mereka akan mempersepsikan kita sebagai orang yang memiliki kapabilitas dan akan bekerja sama, dan bukan menyerang. Kepala madrasah yang hebat adalah orang-orang yang mampu menjadi pendengar yang baik, yang memiliki potensi untuk bisa menjadi pemimpin besar.
3. Dukungan : Pada umumnya orang mengakui bahwa mereka merasa memperoleh dukungan bila didengar, khususnya ketika merasa marah atau gelisah. Dengan didengar, mereka merasa dihargai dan dipahami. Jadi, jika kita mau mendengar seseorang, sama artinya dengan mengirimkan pesan yang menyatakan “anda penting bagi saya, saya menghargai anda.”
4. Menjadikan sesuatu terlaksana : Sebagaimana membangun kepercayaan, mendengar juga memungkinkan kepala madrasah mencapai tujuan, karena orang yang didengar akan mau bekerja sama dengan baik.
5. Informasi ; Mendengar memberikan kepala madrasah banyak informasi yang berguna, baik untuk saat ini maupun masa yang akan datang. Dengan memiliki informasi, akan mampu mengarahkan apa yang dikatakan orang.
6. Pertukaran ; Jika kepala madrasah mendengarkan tenaga kependidikan, maka mereka akan lebih mendengarkan kita. Sesuai dengan prinsip

pertukaran, dukungan kita kepada orang lain akan membuat mereka juga mendukung kita sehingga akhirnya akan bisa mencapai tujuan.⁴⁹

f. Memberikan Layanan Prima

Memberikan layanan prima atau layanan terbaik merupakan salah satu upaya menumbuhkan kepercayaan konsumen. Jika peserta didik diibaratkan konsumen, maka diperlukan berbagai upaya untuk memberikan layanan terbaik agar mereka bisa belajar secara optimal terutama di sekolah. *Customer satisfaction* atau kepuasan pelanggan sangat diutamakan dalam kegiatan bisnis; demikian halnya dengan pendidikan, meskipun bukan bisnis, layanan terhadap peserta didik tetap harus diutamakan. Layanan bagi peserta didik bukan hanya dari guru, tetapi juga dari pihak staf administrasi. Dalam hal ini, bisa terjadi hal-hal yang dapat mengurangi layanan, kepala madrasah harus segera mengambil langkah-langkah positif agar kepercayaan kembali normal. Kepuasan peserta didik sebagai pelanggan akan dapat meningkatkan gengsi sekolah tersebut sehingga akan disenangi masyarakat dan akhirnya menjadi sekolah favorit.

Masalah mutu berkaitan juga dengan pelayanan; layanan terbaik (*excellence service*) sangat diperlukan dalam dunia pendidikan, agar peserta didik betah di sekolah dan bisa belajar secara optimal. Beberapa upaya sekolah dalam memberikan layanan prima adalah sebagai berikut :

- 1) Disiplin kehadiran guru.
- 2) Sikap ramah guru (*The smiling teacher*).
- 3) Sikap ramah dan layanan yang cepat dari para tenaga kependidikan.

⁴⁹E. Mulyasa, *op. cit.*, hlm. 31-34.

- 4) Memberikan penghargaan/pujian yang wajar kepada peserta didik yang berprestasi.
- 5) Memberikan teguran/hukuman yang wajar dan tanpa menyinggung perasaan terhadap peserta didik yang melakukan pelanggaran.
- 6) Memberi layanan tambahan bagi peserta didik yang memerlukan tambahan belajar.
- 7) Bersikap ramah dan kooperatif dengan masyarakat dan orang tua.
- 8) Membantu peserta didik secara optimal dalam menghadapi dan memecahkan berbagai masalah.
- 9) Menjaga keharmonisan dengan intansi terkait baik atasan maupun lainnya.
- 10) Melakukan perbaikan secara berkesinambungan dengan memperbaiki layanan yang kurang memuaskan.⁵⁰

g. Mengembangkan Sumber Daya Manusia

Dalam mengoptimalkan sumber daya manusia di madrasah, perlu diupayakan agar setiap tenaga kependidikan yang ada, baik guru maupun tenaga administrasi, dapat mengembangkan kemampuan kariernya secara optimal. Hal ini memberi dampak terhadap mutu layanan yang diberikan, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan mutu pembelajaran. Seorang kepala madrasah yang baik tidak akan melihat bawahannya dari sudut kekurangannya, tetapi dari segi kelebihanannya. Kalaupun ada kekurangan, harus dijadikan bahan untuk dapat diatasi oleh kepala madrasah. Upaya-

⁵⁰Tim Depdikbud, *Pengembangan Sekolah Unggul* (Jakarta : Dirjen Dikdasmen, 1994), hlm. 46.

upaya yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah dalam mengembangkan bawahan, antara lain dengan memberi tugas-tugas yang cocok dan cukup menantang, memberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan serta memberi penghargaan pada bawahan yang berprestasi dalam pekerjaannya.

Menurut Michael mengemukakan prosedur menumbuhkan semangat kerja sama dilingkungan sekolah sebagai berikut :

- 1) Tentukan tujuan bersama dengan jelas.
- 2) Perjelas keahlian dan tanggung jawab anggota.
- 3) Sediakan waktu untuk menentukan cara bekerja sama.
- 4) Hindari masalah yang bisa diprediksi.
- 5) Gunakan aturan sekolah yang telah disepakati bersama.
- 6) Senantiasa bekerja sama.
- 7) Wujudkan gagasan menjadi kenyataan.
- 8) Perangi konflik negatif dan jangan sekali-kali menumbuhkan konflik.
- 9) Saling percaya.
- 10) Evaluasi tim secara teratur dan berkelanjutan.
- 11) Jangan menyerah.⁵¹

h. Memberdayakan Sekolah

Pemberdayaan merupakan cara yang efektif untuk mendapatkan kinerja yang terbaik dari staf atau pihak yang dibina. Pemberdayaan lebih dari sekedar pendelegasian tugas dan kewenangan tetapi juga pelimpahan proses pengembangan keputusan dan tanggung jawab secara penuh. Manfaat

⁵¹Arismunandar, *Pengembangan Kewirausahaan Sekolah* (Jakarta : Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2006), hlm.38.

pemberdayaan selain dapat meningkatkan kinerja juga mendatangkan manfaat lain bagi individu-individu dan organisasi. Manfaatnya bagi individu adalah dapat meningkatkan kecakapan-kecakapan penting pada saat menjalankan tugasnya, dan memberi rasa berprestasi yang lebih besar kepada staf sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja.

Kepala madrasah yang akan menumbuhkan budaya pemberdayaan di sekolah perlu dua hal, yaitu memupuk kepercayaan dan keterbukaan. Dalam membina kepercayaan, kepala madrasah meyakinkan bahwa dirinya memberikan kepercayaan kepada sekolah yang dibarengi oleh sikap menoleransi sejumlah kekeliruan. Kepala madrasah sebaiknya dapat menerima sejumlah kesalahan yang sewaktu-waktu dapat saja terjadi. Ia memaklumi kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh guru sebatas adanya maksud baik dari mereka untuk mencapai tujuan yang baik. Toleransi terhadap kesalahan tidak berarti menutup mata terhadap kecerobohan akibat ketidaktahuan, keteledoran, dan atau kesengajaan. Mengulangi kesalahan yang sebenarnya dapat dihindari tidak pernah dapat diterima.

Kunci untuk menjaga kepercayaan adalah keterbukaan. Dalam kepemimpinan kepala madrasah, keterbukaan adalah kunci keberhasilan. Kepala madrasah yang tidak memperoleh informasi yang benar dari guru tidak akan mampu melakukan pembinaan dan pemberdayaan. Dalam keterbukaan, ada arus penilaian dari kepala madrasah terhadap guru dan sebaliknya. Kepala madrasah perlu mengetahui apakah dirinya telah memenuhi harapan-harapan sekolah, sebaliknya guru pun membutuhkan umpan balik yang sama dari kepala madrasah tentang kemajuan sekolahnya

menurut penilaian kepala madrasah. Setelah tumbuh kepercayaan dan keterbukaan, kepala madrasah melakukan kerja sama dengan pihak tenaga kependidikan dan guru untuk memberdayakan sekolah. Dalam prakteknya, kepala madrasah mengambil peranan sebagai supervisor yang memiliki wawasan pemberdayaan untuk mampu membantu guru dalam mengelola pembelajaran, memperlancar pengembangan sekolah, menerima konsultasi, menjadi perekat kerja sama, membimbing, dan mendukung pihak terkait dalam menjalankan fungsinya dalam pemberdayaan sekolah.

i. Fokus Pada Peserta Didik

Kebutuhan utama yang harus dipenuhi oleh kepala madrasah adalah bahwa peserta didik harus dapat belajar secara optimal. Proses belajar (*learning process*) harus menjadi perhatian utama kepala madrasah, dan segala fasilitas yang ada harus diarahkan pada kegiatan belajar peserta didik, karena melalui proses belajar yang optimal paling tidak peserta didik sudah dapat diberi layanan prima. Layanan prima harus diberikan kepada peserta didik bukan hanya kepada peserta didik yang normal, tetapi juga perlu diberikan kepada peserta didik yang punya masalah seperti yang lambat belajar. Layanan peserta didik juga harus diarahkan pada tersedianya sarana dan prasarana yang diperlukan oleh peserta didik. Perhatian kepada peserta didik juga termasuk bagaimana memperhatikan motivasi belajar mereka. Peserta didik yang belajarnya masih memerlukan motivasi dibimbing dengan menugaskan guru BP atau guru lain yang diberi tugas khusus.

j. Manajemen Yang Mengutamakan Praktek

Seorang kepala madrasah harus pandai berteori dan mempraktikkan gagasan tersebut dalam tindakan nyata. Dalam manajemen modern sering dinyatakan bahwa apa yang diperbuat oleh pemimpin tidak akan dilihat prestasinya melainkan akan dilihat hasilnya. Bila hasilnya sesuai dengan rencana dan harapan berarti pemimpin tersebut berhasil dalam tugasnya. Keberhasilan seorang pemimpin harus didukung oleh dedikasi dan loyalitas yang tinggi pada tugasnya. Di samping itu harus energik dalam arti penuh tenaga dalam melaksanakan tugasnya.

Praktik adalah tindakan nyata seorang kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinannya. Kepala madrasah jangan hanya pandai berteori tetapi juga harus melakukan berbagai tindakan nyata yang dapat menghasilkan sesuatu. Untuk itu kepala madrasah harus memiliki sifat inovatif, yang dicerminkan dalam caranya bekerja secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, pragmatis, disiplin, serta adaptable dan fleksibel.⁵²

D. Tinjauan Pustaka

Penelitian tentang kepemimpinan pernah dilakukan oleh Ahmad Syah berjudul *Kepemimpinan Ketua-ketua Jurusan UIN Sultan Syarif Kasim Riau (Studi Kasus Empat Ketua Jurusan Agama)*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa obyek penelitiannya diarahkan kepada gaya-gaya kepemimpinan dan hasilnya bahwa ketua-ketua jurusan suka menggunakan kepemimpinan situasional.⁵³

⁵²E. Mulyasa, *op. cit.*, hlm.45.

⁵³ Ahmad Syah, *Kepemimpinan Ketua-ketua Jurusan UIN Sultan Syarif Kasim Riau (Studi Kasus Empat Ketua Jurusan Agama)* (Pekanbaru : Tesis, PPs IAIN SUSKA Riau, 2005), hlm. 121.

Penelitian tentang fungsi sekolah sebagai Leadership dilakukan oleh Herlinda berjudul *Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Leadership Pada Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Dalam Perspektif Teori Kepemimpinan (Sebuah Analisa Manajemen Kepemimpinan)*. Adapun obyek penelitian tentang fungsi kepala sekolah sebagai *leader* dan hasilnya bahwa fungsi kepala sekolah sebagai *leader* belum berjalan dengan sempurna.⁵⁴

Penelitian tentang kepemimpinan Pondok pesantren dilakukan oleh Azhari berjudul *Kepemimpinan Pondok Pesantren al-Huda al-Ilahiyah Mugomulyo Desa Benteng Barat kecamatan Sungai batang INHIL (Sebuah Studi Kasus Tentang Manajemen SDM)*. Obyek penelitiannya tentang penerapan kepemimpinan pondok pesantren dan hasil penelitiannya adalah : penerapan manajemen baik, pola kepemimpinannya situasional, tingkat kepemimpinannya efektif, dan faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah situasi.⁵⁵

Penelitian kepemimpinan kepala sekolah dilaksanakan oleh A.Nawawi Na'im berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Analisis Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Perspektif Islam)*. Obyek penelitiannya tentang analisis terhadap kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif Islam (penelitian pustaka/*library research*) dan hasil penelitiannya adalah kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif Islam memerlukan figure yang

⁵⁴ Herlinda, *Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Leadership Pada Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Dalam Perspektif Teori Kepemimpinan (Sebuah Analisa Manajemen Kepemimpinan)* (Pekanbaru : Tesis, PPs IAIN SUSKA Riau, 2008), hlm.103.

⁵⁵ Azhari, *Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Huda Al-Ilahiyah Mugomulyo Desa Benteng Barat kecamatan Sungai batang INHIL (Sebuah Studi Kasus Tentang Manajemen SDM)* (Pekanbaru :Tesis, PPs IAIN SUSKA Riau, 2008), hlm. 243.

mempunyai wawasan masa depan, yakni pemimpin yang memiliki arah dan wujud masa depan yang jelas.⁵⁶

Penelitian kepemimpinan juga pernah dilakukan oleh M. Akhyar berjudul *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam peningkatan Kinerja Guru Di Perguruan Muhammadiyah Bangkinang*, Penelitian ini tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, hasilnya dengan menerapkan prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah.⁵⁷

Dari penelitian yang telah penulis kemukakan di atas, tidak semua relevan dengan penelitian yang akan dilakukan, konsep teori yang dipakai ada yang sama, namun obyek penelitian yang dikehendaki sangat berbeda. Dalam penelitian ini ruang lingkup yang akan diteliti adalah kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif.

E. Konsep Operasional

Berdasarkan konsep-konsep teori di atas, maka secara operasional “Kepemimpinan

Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif” adalah sebagai berikut :

9. Visi dan Misi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif,
 - Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif,
 - Penjabaran Visi dan Misi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif
 - Sosialisasi Visi dan Misi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif,
10. Cara dan Strategi Kepala Madrasah Mewujudkan Sekolah Efektif,

⁵⁶ A. Nawawi Na'im, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Analisis Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Perspektif Islam)* (Pekanbaru : Tesis, PPs IAIN SUSKA Riau, 2008), hlm. 105.

- Cara dan Strategi Mewujudkan Visi Unggul Dalam Prestasi Akademik,
- Cara dan Strategi Mewujudkan Visi Unggul Dalam Prestasi Non Akademik,

Cara dan strategi Mewujudkan visi unggul dalam teknologi informasi dan komunikasi -
serta kemampuan berbahasa asing,

- Cara dan Strategi Mewujudkan Visi Sekolah Yang Religius,
- Cara dan Strategi Mewujudkan Visi Unggul Dalam Disiplin Sekolah,
- Cara dan Strategi Mewujudkan Visi Lingkungan Sekolah Kondusif,
- Cara dan Strategi Mewujudkan Jalinan Kerja Sama Yang Harmonis Antara Sekolah, Komite Sekolah, Wali Murid, dan Masyarakat.

11. Kepemimpinan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif,

- Kemampuan Kepala Madrasah Dalam Merencanakan Pengembangan Sekolah Efektif,
- Kemampuan Kepala Madrasah Dalam Melaksanakan Pengembangan Sekolah Efektif,
- Kemampuan Kepala Madrasah Dalam Pengawasan Pengembangan Sekolah Efektif,

Sementara faktor-faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif dapat dilihat dari indikator sebagai berikut :

1. Latar Belakang dan Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah,

⁵⁷ M. Akhyar, *Strategi Kepemimpinan Sekolah Dalam peningkatan Kinerja Guru Di Perguruan Muhammadiyah Bangkinang*, (Pekanbaru : Tesis, PPs IAIN SUSKA Riau, 2006), hlm. 95.

2. Dana, Sarana dan Prasarana,
3. Pemahaman Warga Sekolah Tentang Budaya Mutu,
4. Perpustakaan,
5. Sumber Daya Pendidik/Guru,
6. Penguasaan Guru Terhadap Bahasa Asing,
7. Peran Serta Masyarakat dan Wali Murid,
8. Minat Belajar Siswa.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis, Sifat dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif, yaitu suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran atau suatu peristiwa pada masa sekarang.¹ Di samping itu, penelitian ini juga termasuk jenis penelitian dengan pendekatan kualitatif, yaitu model penelitian dengan mengutamakan bahan-bahan yang sukar diukur dengan angka-angka atau dengan ukuran-ukuran lain yang bersifat eksak, walaupun bahan-bahan tersebut terdapat dengan nyata di dalam masyarakat.² Penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lain, seperti tentang kehidupan, perilaku seseorang, peranan organisasi, pergerakan sosial dapat dihitung sebagaimana data sensus, namun analisisnya bersifat kualitatif. Penelitian ini cocok dalam penelitian kualitatif yang sifat dari masalah yang diteliti, yaitu yang berhubungan dengan perilaku seseorang atau studi kasus.³ Metode penelitian kualitatif dapat digunakan untuk mengungkap dan memahami sesuatu di balik fenomena yang belum diketahui. Data berasal dari bermacam sumber biasanya dari wawancara dan pengamatan. Peneliti di sini mengumpulkan data dan menyajikannya sedemikian rupa sehingga para Informannya dibiarkan berbicara, tujuannya adalah mendapatkan laporan apa adanya. Kemudian kondisi yang diuraikan harus relevan, khususnya dengan situasi yang ada, jadi teori dapat dijadikan sebagai kendali (kontrol) atas perlakuan terhadap fenomena yang ada.⁴

Pendekatan penelitian ini berfokus pada fenomena-fenomena yang akan diteliti oleh seorang peneliti. Dan setiap peneliti pada dasarnya memiliki teknik dalam hal mendekati suatu obyek penelitian yang akan diteliti, sehingga dapat

¹U. Maman, dkk., *Metodologi Penelitian Agama ; Teori dan Praktek*, (Jakarta : PT. Rajawali Press, 2004), hlm. 25.

²*Ibid.*, hlm. 24.

³Lexy J. Maloeng, Lexy J. Maloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung ; PT. Remaja Rosdakarya, 1997), hlm. 4.

mengungkap gejala-gejala atau fenomena-fenomena yang akan dilakukan oleh seorang peneliti. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Usman dan Akbar menyatakan bahwa : Metodologi penelitian kualitatif dilakukan dalam situasi yang wajar (natural setting) dan data yang dikumpulkan umumnya bersifat kualitatif.⁵ Oleh karena itu dalam hal ini tidak boleh mengesolasikan individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari satu keutuhan.⁶

Metode kualitatif sering digunakan untuk menghasilkan *grounded theory*, yakni teori yang timbul dari data bukan dari hipotesis-hipotesis seperti dalam metode kuantitatif. Atas dasar itu penelitian bersifat *generating theory* bukan hypothesis-testing, sehingga teori dihasilkan berupa teori substantif.⁷ Selanjutnya Sudjana menyebutkan bahwa penelitian kualitatif sebagai metode ilmiah yang sering digunakan dan dilaksanakan oleh sekelompok peneliti dalam bidang ilmu sosial, seperti : Sosiologi, Antropologi, dan sejumlah penelitian perilaku lainnya termasuk dalam ilmu pendidikan.⁸

Menurut Julia Brannen, dalam penelitian metode kualitatif, peneliti harus menggunakan diri mereka sebagai instrument, mengikuti asumsi-asumsi kultural sekaligus data. Dalam berupaya wawasan-wawasan imajinatif kedalam sosial responden, peneliti diharapkan fleksibel dan reflektif tetapi mengambil jarak. Konsekuensi dari pendekatan ini adalah metode pendekatan kualitatif *par*

⁴*Loc. cit.*

⁵Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial* (Jakarta : Bumi Aksara, 2003), hlm.81.

⁶Lexy.J.Moteong, *op. cit.*, hlm. 3.

⁷Nana Sudjana dan Ibrahim, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan* (Bandung : Sinar Baru Algensindo, 2001), hlm.195.

⁸*Ibid.*, hlm.196.

excellence merupakan partisipan (pengamatan terlibat). Dalam penelitian kualitatif instrumen tersebut adalah alat teknologis yang telah ditentukan dan tertata dengan baik sehingga tidak banyak memberi peluang bagi fleksibilitas, masukan imajinatif, dan reflektifitas.⁹ Menurut Nana Sudjana, ciri-ciri pokok penelitian kualitatif ada lima, yaitu : (1) Peneliti kualitatif menggunakan lingkungan alamiah sebagai sumber data langsung, (2) Penelitian kualitatif sifatnya deskriptif analitik, (3) Tekanan penelitian kualitatif ada pada proses bukan pada hasil, (4) Penelitian kualitatif sifat induktif, dan (5) Penelitian kualitatif mengutamakan makna.

Nana Sudjana mengatakan bahwa penelitian kualitatif tidak harus dimulai dari teori yang dipersiapkan sebelumnya, tetapi dapat juga dimulai dari lapangan berdasarkan lingkungan alami. Data dan informasi lapangan ditarik makna dan konsepnya melalui pemaparan deskriptif analitik, tanpa menggunakan enumerasi dan statistik, sebab lebih mengutamakan proses terjadinya peristiwa dan tingkah laku dalam situasi alami.¹⁰ Sementara Moleong, mengungkapkan bahwa metode kualitatif ini digunakan karena beberapa pertimbangan. **Pertama**, menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda; **kedua**, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan peneliti dengan responden; dan **ketiga**, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.¹¹ Menurut Anselm Strauss dan Juliet Corbin, alasan yang cukup valid untuk

⁹Julia Brannen, *Memadu Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, Cetakan Keempat, 2002), hlm. 11.

melakukan penelitian kualitatif di antaranya, adalah bahwa penelitian kualitatif berusaha untuk menemukan sifat suatu pengalaman seseorang dengan suatu fenomena, misalnya gejala kesakitan, konversi agama, gejala ketagihan, dan lain-lain.

Penelitian kualitatif dapat juga digunakan untuk menemukan dan memahami apa yang tersembunyi dibalik fenomena (syintom, gejala) yang kadangkala merupakan suatu yang sulit untuk diketahui atau dipahami. Metode kualitatif ini dapat juga digunakan untuk mencapai atau memperoleh suatu cerita, pandangan yang segar dan cerita mengenai segala sesuatu yang sebagian besar sudah dan dapat diketahui. Begitu juga, metode kualitatif diharapkan mampu memberikan suatu penjelasan secara terperinci tentang fenomena yang sulit disampaikan dengan metode kuantitatif.¹² Menurut Robert C Bogdan menjelaskan penelitian kualitatif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut : (1) Penelitian kualitatif mempunyai latar alami karena yang menjadi alat penting adalah adanya sumber data yang langsung dan penelitinya, (2) Penelitian kualitatif bersifat deskriptif. Data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata atau gambar-gambar bukan berupa angka-angka. Laporan hasil penelitian berisi kutipan-kutipan dari data sebagai ilustrasi untuk memberikan dukungan atas apa yang disajikan, (3) Penelitian kualitatif lebih memperhatikan proses ketimbang hasil atau produk semata, (4) Penelitian kualitatif cenderung menganalisa datanya secara induktif. Mereka tidak mencari data atau bukti-bukti untuk membuktikan atau menolak hipotesa yang dibuatnya sebelum memulai studi,

¹⁰Nana Sudjana dan Ibrahim, *op. cit.*, hlm. 200.

¹¹Lexy J. Moeleong, *op. cit.*, hlm. 5.

dan (5) Makna merupakan soal esensial untuk rancangan kualitatif. Peneliti yang menggunakan rancangan ini berminat mempelajari atau memberi makna terhadap kehidupan masyarakat.¹³

Menurut Masri Singaribun dan Sofian Efendi mengemukakan bahwa penelitian kualitatif cenderung mengumpulkan data yang banyak, tetapi tidak sampai pada peneloran. Di sini terhimpun banyak data tetapi hampir tidak ada teori.¹⁴ Sedangkan Sudarwan Danim, menyebutkan ada lima ciri penelitian kualitatif adalah sebagai berikut : (1) Penelitian kualitatif mempunyai setting alami sebagai sumber data langsung dan peneliti adalah instrument utamanya, (2) Penelitian kualitatif bersifat deskriptif, yaitu data yang terkumpul berbentuk kata-kata, gambar bukan angka-angka. Kalau ada angka-angka sifatnya hanya sebagai penunjang. Data yang diperoleh melalui transkrip interviu, catatan lapangan, foto, dokumen pribadi dan lain-lain, (3) Peneliti kualitatif lebih menekankan proses kerja, yang seluruh fenomena yang dihadapi diterjemahkan dalam kegiatan sehari-hari, terutama yang berkaitan langsung dengan masalah penelitian, (4) Penelitian kualitatif cenderung menggunakan pendekatan induktif, (5) Penelitian kualitatif memberi titik tekan pada makna, yaitu fokus penelaahan terpaut langsung dengan masalah kehidupan manusia.¹⁵ Ciri-ciri penelitian yang diungkapkan oleh Danim, hampir sama dengan ciri-ciri yang diungkapkan oleh Sudjana, yaitu sebagai berikut : (1) Penelitian kualitatif

¹²Anselm Strauss dan Juliet Corbin, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif : Prosedur, Teknik, dan Teori Grounded* (Penyadur M. Djunaidi Ghony ; Surabaya : PT. Bina Ilmu, 1997), hlm. 13.

¹³Robert C Bogdan, *Riset Kualitatif Untuk Pendidikan, pengantar ke Teori dan Metode*, (Alih Bahasa oleh Munandir; Jakarta : Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan, UT, 1990), hlm. 36.

¹⁴Masri Singaribun dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, (Jakarta : CV. Rasma Agung, 1983), hlm. 7.

menggunakan lingkungan alamiah sebagai sumber data langsung, (2) Penelitian kualitatif sifatnya deskriptif analitik, (3) Tekanan penelitian kualitatif ada pada proses bukan pada hasil, dan (4) Penelitian kualitatif sifatnya induktif.¹⁶ Moleong,¹⁷ menggabungkan dua versi yang dikutipnya dari pendapat Bogdan dan Biklen, Lincoln dan Guba mengenai karakteristik atau ciri-ciri dari penelitian kualitatif, sebagai berikut : (1) Latar alamiah; penelitian kualitatif melakukan penelitian pada latar alamiah atau pada konteks dari suatu keutuhan (*entity*), (2) Manusia sebagai alat (*instrument*); dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama. Hal itu dilakukan, karena jika memanfaatkan alat yang bukan manusia dan mempersiapkannya terlebih dahulu sebagai yang lazim digunakan dalam penelitian klasik, maka sangat tidak mungkin untuk mengadakan penyesuaian terhadap kenyataan-kenyataan yang ada dilapangan, (3) Metode kualitatif, (4) Analisa data secara induktif, (5) Teori dari dasar (*grounded theory*), (6) Deskriptif, (7) Lebih mengutamakan proses dari pada hasil, (8) Adanya “Batas” yang ditentukan oleh “Fokus”, (9) Adanya kreteria khusus untuk keabsahan data, (10) Desain yang bersifat sementara, dan (11) Hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama; penelitian kualitatif lebih menghendaki agar pengertian dan hasil interprestasi yang diperoleh dirundingkan dan disepakati oleh manusia yang dijadikan sebagai sumber data.

Selanjutnya Moleong, mengungkapkan bahwa metode kualitatif ini digunakan karena beberapa pertimbangan. **Pertama**, menyesuaikan metode

¹⁵Sudarman Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, (Bandung : Pustaka Setia, 2002), hlm. 51.

¹⁶Nana Sudjana dan Ibrahim, *op. cit.*, hlm.197-199.

kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda; **kedua**, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan peneliti dengan responden; dan **ketiga**, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.¹⁸ Dengan demikian dapat dipahami bahwa interaksi sosial yang terjadi dalam dunia pendidikan, seperti interaksi manusia atau personel merupakan kajian penelitian kualitatif.

Penelitian ini memfokuskan pada kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif, sehingga sesuai apabila menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Hal tersebut sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Sudjana, Danim, dan Moleong, di atas. Peneliti juga tertarik untuk meneliti fenomena yang terjadi secara alamiah sebagai sumber data langsung, tidak dikondisikan atau dimanipulasi dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

Dalam penelitian kualitatif terutama untuk kepentingan penelitian terapan, yang lebih banyak digunakan adalah paradigma alamiah, karena sifatnya cenderung realistis dan praktis. Dalam meramu paradigma alamiah, karena maksudnya selain dijadikan landasan, tetapi juga memberi arah dalam pelaksanaan penelitian dan bahkan sebagai tolak ukur dalam memecahkan masalah, yang boleh juga diuji lebih dahulu dengan berbagai teori yang relevan.

Usaha menguji bukan bermaksud menggantinya dengan paradigm ilmiah, tapi guna untuk meyakini kebenarannya. Di samping itu juga untuk

¹⁷Lexy.J.Moleong, *op. cit.*, hlm.4-6.

¹⁸*Ibid.*, hlm. 5.

membantu peneliti memahami makna pandangan dan pendapat para pakar yang berada di lapangan, sehingga penyusunanya menjadi paradigma benar-benar relevan dengan masalah penelitian.¹⁹ Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian kualitatif dengan alasan bahwa penelitian ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut : (1)Menyangkut interaksi sosial, (2) Mementingkan proses dari pada hasil, (3) Dilakukan berulang-ulang, (4) Alamiah, dan (5) Peneliti sendiri menjadi kunci utama untuk memahami makna dari gejala-gejala sosial.

Penelitian ini memfokuskan pada kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif, sehingga sesuai apabila menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Hal tersebut sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Sudjana, Danim, dan Moleong, di atas. Peneliti juga tertarik untuk meneliti fenomena yang terjadi secara alamiah sebagai sumber data langsung, tidak dikondisikan atau dimanipulasi dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyau Kabupaten Indragiri Hulu Propinsi Riau, mulai dilaksanakan akhir Oktober 2011 sampai dengan akhir Januari 2012.

C. Alasan Memilih Metode Penelitian Kualitatif

¹⁹Hadari Nawawi dan Mimi Martini, *Penelitian Terapan*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 1994), hlm. 182.

Usman dan Akbar menyatakan bahwa : Metodologi penelitian kualitatif dilakukan dalam situasi yang wajar (natural setting) dan data yang dikumpulkan umumnya bersifat kualitatif.²⁰ Oleh karena itu dalam hal ini tidak boleh mengesolasikan individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari satu keutuhan.²¹

Metode kualitatif sering digunakan untuk menghasilkan *grounded theory*, yakni teori yang timbul dari data bukan dari hepotesis-hepotesis seperti dalam metode kuantitatif. Atas dasar itu penelitian bersifat *generating theory* bukan *hypothesis-testing*, sehingga teori dihasilkan berupa teori substantif.²²

Selanjutnya Sudjana menyebutkan bahwa penelitian kualitatif sebagai metode ilmiah yang sering digunakan dan dilaksanakan oleh sekelompok peneliti dalam bidang ilmu sosial, seperti : Sosiologi, Antropologi, dan sejumlah penelitian perilaku lainnya termasuk dalam ilmu pendidikan.²³

Sudarman Danim, menyebutkan ada lima cirri penelitian kualitatif adalah sebagai berikut :

1. Penelitian kualitatif mempunyai setting alami sebagai sumber data langsung dan peneliti adalah instrument utamanya.
2. Penelitian kualitatif bersifat deskriptif, yaitu data yang terkumpul berbentuk kata-kata, gambar bukan angka-angka. Kalau ada angka-angka sifatnya hanya sebagai penunjang. Data yang diperoleh melalui transkrip interviu, catatan lapangan, foto, dokumen pribadi dan lain-lain.

²⁰ Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2003), hlm.81.

²¹ Lexy.J.Moleong, *loc. cit.*

²² Nana Sudjana dan Ibrahim, *op.cit.*, hlm.195.

²³ *Ibid.*, hlm.196.

3. Penelitian kualitatif lebih menekankan proses kerja, yang seluruh fenomena yang dihadapi diterjemahkan dalam kegiatan sehari-hari, terutama yang berkaitan langsung dengan masalah penelitian.
4. Penelitian kualitatif cenderung menggunakan pendekatan induktif.
5. Penelitian kualitatif memberi titik tekan pada makna, yaitu fokus penelaahan terpaut langsung dengan masalah kehidupan manusia.²⁴

Ciri-ciri penelitian yang diungkapkan oleh Danim, hampir sama dengan ciri-ciri yang diungkapkan oleh Sudjana, yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian kualitatif menggunakan lingkungan alamiah sebagai sumber data langsung.
2. Penelitian kualitatif sifatnya deskriptif analitik.
3. Tekanan penelitian kualitatif ada pada proses bukan pada hasil.
4. Penelitian kualitatif sifatnya induktif.²⁵

Moleong,²⁶ menggabungkan dua versi yang dikutipnya dari pendapat Bogdan dan Biklen, Lincoln dan Guba mengenai karakteristik atau ciri-ciri dari penelitian kualitatif, sebagai berikut :

1. Latar alamiah; penelitian kualitatif melakukan penelitian pada latar alamiah atau pada konteks dari suatu keutuhan (*entity*).
2. Manusia sebagai alat (*instrument*); dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama. Hal itu dilakukan, karena jika memanfaatkan alat yang bukan manusia dan mempersiapkannya terlebih dahulu sebagai yang lazim

²⁴ Sudarman Danim, *op. cit.*, hlm. 51.

²⁵ Nana Sudjana dan Ibrahim, *op.cit.*, hlm.197-199.

digunakan dalam penelitian klasik, maka sangat tidak mungkin untuk mengadakan penyesuaian terhadap kenyataan-kenyataan yang ada dilapangan.

3. Metode kualitatif
4. Analisa data secara induktif
5. Teori dari dasar (*grounded theory*)
6. Deskriptif
7. Lebih mengutamakan proses dari pada hasil.
8. Adanya “Batas” yang ditentukan oleh “Fokus”.
9. Adanya kreteria khusus untuk keabsahan data.
10. Desain yang bersifat sementara
11. Hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama; penelitian kualitatif lebih menghendaki agar pengertian dan hasil interpretasi yang diperoleh dirundingkan dan disepakati oleh manusia yang dijadikan sebagai sumber data.

Selanjutnya Moleong, mengungkapkan bahwa metode kualitatif ini digunakan karena beberapa pertimbangan. **Pertama**, menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda; **kedua**, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan peneliti dengan responden; dan **ketiga**, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.²⁷

²⁶ Lexy.J.Moleong, *op.cit.*, hlm.4-6.

²⁷ *Ibid.*, hlm. 5.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa interaksi sosial yang terjadi dalam dunia pendidikan, seperti interaksi manusia atau personel merupakan kajian penelitian kualitatif.

Penelitian ini memfokuskan pada kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif, sehingga sesuai apabila menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Hal tersebut sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Sudjana, Danim, dan Moleong, di atas. Peneliti juga tertarik untuk meneliti fenomena yang terjadi secara alamiah sebagai sumber data langsung, tidak dikondisikan atau dimanipulasi dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

Dalam penelitian kualitatif terutama untuk kepentingan penelitian terapan, yang lebih banyak digunakan adalah paradigma alamiah, karena sifatnya cenderung realistis dan praktis. Dalam meramu paradigma alamiah, karena maksudnya selain dijadikan landasan, tetapi juga memberi arah dalam pelaksanaan penelitian dan bahkan sebagai tolak ukur dalam memecahkan masalah, yang boleh juga diuji lebih dahulu dengan berbagai teori yang relevan. Usaha menguji bukan bermaksud menggantinya dengan paradigma ilmiah, tapi guna untuk meyakini kebenarannya. Di samping itu juga untuk membantu peneliti memahami makna pandangan dan pendapat para pakar yang berada di lapangan, sehingga penyusunanya menjadi paradigma benar-benar relevan dengan masalah penelitian.²⁸

Dalam konteks pendekatan kualitatif, elemen atau unsur-unsur utama sebagai isi (*content*) dari rancangan penelitian pada umumnya adalah (1) konteks

penelitian; (2) fokus kajian; (3) tujuan penelitian; (4) ruang lingkup dan setting penelitian; (5) perpektif teoritik dan kajian pustaka; dan (6) metode yang digunakan.²⁹

D. Penentuan Situasi Sosial

Dalam penentuan situasi sosial di lapangan Lexy J. Moeleong berpendapat bahwa yang perlu dipahami dan disadari oleh peneliti ialah barang kali baik apabila tidak secara teguh berpegang pada acuan teori, tetapi biarlah hal itu dikembangkan pada pengumpulan data. Dalam penentuan lapangan, peneliti mempertimbangkan teori substantif; pergi dan menjajaki lapangan untuk melihat apakah terdapat kesesuaian dengan kenyataan yang berada di lapangan. Keterbatasan geografis dan praktis seperti waktu, biaya, tenaga, juga dijadikan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian.³⁰ Menurut Sanapiah Faisal menyatakan dalam menentukan situasi sosial terdapat tujuh kriteria yang sebaiknya diperhatikan oleh peneliti, yaitu :

- a. Situasi sosial yang relatif banyak biasa merangkum informasi domain-domain yang tercakup dalam topik penelitian.
- b. Situasi sosial yang cukup sederhana untuk diamati
- c. Situasi sosial yang relatif gampang dimasuki
- d. Situasi sosial yang tergolong diperkenankan untuk diamati.
- e. Situasi sosial yang tergolong yang tidak menimbulkan gangguan situasi apabila diobservasi.
- f. Situasi yang berlangsungnya relatif sering berulang.

²⁸ Hadari Nawawi dan Mimi Martini, *op.cit.*, hlm. 182.

g. Situasi sosial yang memudahkan peneliti sekiranya hendak berpartisipasi.³¹

Selanjutnya Sanapiah Faisal bahwa setiap situasi sosial setidaknya-tidaknya mempunyai tiga elemen utama, yaitu :

- a. Lokasi/fisik tempat suatu situasi sosial itu berlangsung.
- b. Manusia-manusia pelaku atau aktor yang menduduki status/posisi tertentu dan memainkan peranan-peranan tertentu.
- c. Kegiatan atau aktivitas para pelaku pada lokasi/tempat berlangsungnya suatu situasi sosial.³²

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan, hal ini sejalan dengan pandangan Suharsimi Arikunto bahwa penelitian yang paling banyak dilakukan adalah penelitian kancah atau penelitian lapangan. Sesuai dengan bidangnya, maka kancah peneliti akan berbeda-beda tempatnya. Peneliti pendidikan memiliki kancah bukan saja di sekolah tetapi dapat di keluarga, di masyarakat, di pabrik, di rumah sakit, asal semuanya mengarah tercapainya tujuan pendidikan.³³ Sementara itu, Nasution mengatakan bahwa peneliti harus sanggup menyesuaikan diri dalam situasi itu dan jangan menonjol agar tidak mempengaruhi kewajaran kelakuan orang yang diamati.³⁴

Penelitian ini memilih situasi sosialnya adalah Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Jl. Jend.Sudirman Batu Gajah- Air Molek

²⁹ Abdul Aziz SR. dalam Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003), hlm.39.

³⁰ Lexy J. Moeleong, *op. cit.*, hlm. 86.

³¹ Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif Dasar-dasar dan Aplikasi* (Malang : Yayasan Asih Asuh Malang, 1990), hlm. 60.

³² *Ibid.*, hlm. 77.

³³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Pratik* (Jakarta : Penerbit Rineka Cipta, 1998), hlm. 11.

³⁴ S. Nasution, *Metode Research : Peneliti Ilmiah* (Jakarta : PT Bumi Aksara, Cetakan Ketujuh, 2004), hlm. 108.

Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu sebagai lokasi penelitian. Hal ini didasarkan atas beberapa pertimbangan, yaitu :

1. Dengan penelitian di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah akan dapat memberikan masukan-masukan tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan Sekolah efektif, sehingga dapat mengetahui kondisi yang sesungguhnya dan apabila terdapat kekurangan-kekurangan segera dapat diperbaiki.
2. Informasi yang peneliti terima saat melakukan penelitian pendahuluan pada Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah sudah dapat mewujudkan sekolah/madrasah efektif.
3. Lokasi Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah sangat dekat dengan tempat tinggal peneliti, sehingga memudahkan peneliti untuk turun kelapangan dengan berulang-ulang sampai mendapatkan data penelitian yang diinginkan.
4. Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah sebagai tempat berlangsungnya proses pendidikan sesuai dengan jurusan peneliti kuliah di Program Pasca Sarjana S2 jurusan Manajemen Pendidikan Islam.
5. Mendapatkan izin dari kepala madrasah untuk dapat dijadikan obyek penelitian penulis dan bersedia untuk memberikan informasi dan data-data yang diperlukan oleh penulis sampai penelitian ini selesai.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang disusun (dikonstruksi), sesuai dengan fungsinya, maka disesuaikan dengan ukuran-ukuran yang akan direkam dan

metode pengumpulan data yang akan dipakai, baik format, item maupun optionnya.³⁵ Dalam penelitian ini peneliti merupakan instrument utama dalam pengumpulan data, peneliti mengikuti asumsi-asumsi kultural sekaligus mengikuti data.³⁶ Dalam proses pengumpulan data, peneliti dituntut untuk memahami bagaimana para subyek berpikir, pendapat, berperilaku sesuai dengan apa yang ia lakukan sehari-hari dalam kehidupannya. Hal ini dilakukan secara mendalam dan terus-menerus sehingga peneliti menghabiskan waktunya dengan para subyek yang diteliti.³⁷

Dalam penelitian ini, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama. Hal ini dikarenakan, jika memanfaatkan alat yang bukan manusia dan mempersiapkannya terlebih dahulu sebagai yang lazim digunakan dalam penelitian klasik, maka sangat tidak mungkin untuk mengadakan penyesuaian terhadap kenyataan-kenyataan yang ada di lapangan. Selain itu, hanya manusia sajalah sebagai alat yang dapat berhubungan dengan responden atau obyek lainnya, dan hanya manusia saja yang mampu memahami kaitan kenyataan di lapangan.

Dengan demikian, peneliti menjadi instrument utama yang berfungsi tidak hanya sebagai pengumpul data melainkan sekaligus penganalisa data. Seandainya ada informasi yang belum lengkap maka peneliti berusaha kembali ke lokasi penelitian sehingga mendapatkan informasi baru yang dibutuhkan. Kemudian untuk bisa menjadi instrumen utama peneliti melibatkan diri dalam

³⁵ Sanapiah Faisal, *Dasar dan Teknik Penelitian Keilmuan Sosial* (Surabaya : Usaha Nasional, 1981), hlm. 31.

³⁶ Julia Brannen, *op. cit.*, hlm.11.

³⁷ Nana Sudjana dan Ibrahim, *op. cit.*, hlm. 202.

situasi sosial, berusaha dapat berpartisipasi pada aktivitas-aktivitas yang terjadi dan selalu berada dalam situasi sosial yang diteliti.

F. Informan Penelitian

Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Jadi, ia harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar penelitian. Ia “berkewajiban” secara sukarela menjadi anggota tim penelitian walaupun hanya bersifat informal. Sebagai tim dengan kebaikannya dan dengan sukarelanya ia dapat memberikan pandangan dari segi orang tentang nilai-nilai, sikap, bangunan, proses, dan kebudayaan yang menjadi latar penelitian setempat.³⁸

Sanapiah Faisal memberikan saran dalam menentukan informan agar memenuhi beberapa persyaratan yaitu :

1. Mereka yang menguasai atau memahami sesuatu melalui proses enkulturasi sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui, tetapi juga dihayati.
2. Mereka yang tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti.
3. Mereka yang mempunyai kesempatan/waktu yang memadai untuk diminta informasi.
4. Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil kemasannya sendiri.
5. Mereka yang ada mulanya tergolong cukup asing akan peneliti sehingga lebih menggairahkan untuk dijadikan semacam guru atau nara sumber.³⁹

³⁸ Lexy J. Moeleong, *op. cit.*, hlm. 90.

³⁹ Sanapiah Faisal, *op. cit.*, hlm. 45.

Joko Subagyo menambahkan bahwa informan adalah sebagai pemberi tanggapan yang sangat dibutuhkan dalam penelitian yang melibatkannya. Mengingat dalam penelitian sosial, informan (responden) sebagai kunci mendapatkan data empiris, hal yang diperhatikan dalam menentukan informan adalah tingkat pendidikannya, tingkat pengalamannya, dan tingkat pekerjaannya.⁴⁰

Nasution dalam hal ini juga menyebutkan bahwa untuk memperoleh informan supaya diperhatikan ciri-ciri manusia (sebagai informan) yang tinggal disuatu daerah atau tempat penelitian, misalnya orang desa, nelayan, atau yang mempunyai pekerjaan tertentu seperti tukang becak, atau orang keturunan bangsa tertentu misalnya, keturunan orang Arab. Berdasarkan studi itu peneliti akan mendapatkan data-data atau keterangan lebih banyak.⁴¹

Penelitian kualitatif pada dasarnya merupakan suatu proses “penyidikan”, sehingga peneliti harus jeli untuk menentukan siapa atau apa yang bisa memberikan informasi yang diperlukan. Maka dalam penelitian ini yang ditetapkan sebagai key informan adalah Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah sebagai manajer dan leader pendidikan. Kepala Madrasah ditetapkan sebagai informan dengan pertimbangan bahwa kepala madrasah adalah orang yang paling berkompeten terhadap kegiatan manajerial sekolah. Sedangkan sebagai informan pendukung adalah wakil kepala madrasah, guru, pegawai, TU, siswa, dokumen, serta komite madrasah untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya pada MTs PP Khairul Ummah.

⁴⁰ P. Joko Subagyo, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktik* (Jakarta: PT Rineka Cipta, Cetakan keempat, 2004), hlm. 70.

Jumlah informan lainnya dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan dalam penelitian.

G. Jenis dan Sumber Data

Data yang akan dikumpulkan dan diperoleh dalam penelitian ini dapat dikelompokkan

kepada :

1. Data Primer ; Data yang diperoleh langsung dari responden melalui informasi dari hasil wawancara mendalam (*indept interveuw*) tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah.
2. Data Sekunder ; Data pendukung yang diperoleh melalui observasi dan dokumentasi atau sumber lainya tentang obyek yang akan diteliti, yaitu: Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah.

H. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data dari lapangan di samping perlu menggunakan metode yang tepat juga perlu memilih tehnik dan alat pengumpulan data yang relevan. Penggunaan tehnik dan alat pengumpul data yang tepat memungkinkan diperolehnya data yang obyektif. Metode penelitian kualitatif digunakan tidak hanya sekedar untuk mengetahui “apa yang terjadi” sebagaimana penelitian kuantitatif, tetapi juga menjelaskan kenapa itu bisa terjadi, sehingga ada upaya “melihat” apa yang ada dibalik kejadian itu. Dengan kelebihan inilah maka penelitian kualitatif lebih mendalam dan lebih bermakna.

Banyak para pakar berpendapat tentang pengumpulan data dalam penelitian di antaranya menurut Suharsimi Arikunto memberikan pengertian

⁴¹ S. Nasution, *op. cit.*, hlm. 96.

bahwa pengumpulan data adalah semua bentuk penerimaan data yang dilakukan dengan cara merekam kejadian, menghitungnya, mengukurnya dan mencatatnya.⁴² Menurut Sanapiah Faisal teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif lazimnya menggunakan observasi dan wawancara. Juga tidak mengabaikan kemungkinan menggunakan sumber-sumber non-manusia (*non-human source of information*), seperti dokumen dan rekaman/catatan (*record*) yang tersedia.⁴³

Pendapat di atas sejalan dengan pendapat Robert C Bogdan yang mengatakan bahwa pengumpulan data dalam penelitian lazim dengan teknik observasi, wawancara, dan lainnya. Penelitian menulis/mencatat apa-apa yang terjadi. Dengan catatan-catatan tersebut, peneliti akan merekam penelitian, siasat, refleksi, firasat. Demikian pula catatan yang muncul ini adalah catatan lapangan cerita tertulis mengenai apa yang di dengar, dilihat, dialami, dan dipikirkan peneliti selama berlangsungnya pengumpulan data dalam studi kualitatif.⁴⁴

Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Uraian untuk masing-masing dapat dilihat pada penjelasan berikut :

1. Observasi ; Dalam penelitian kualitatif, supaya mendapatkan informasi yang lengkap dan tepat sesuai dengan setting penelitian maka metode observasi menjadi pilihan utama. Menurut Zuhdi bahwa observasi terutama *participation observation* adalah metode pengumpulan data yang paling

⁴² Suharsimi Arikunto, *op. cit.*, hlm.225.

⁴³ Sanapiah Faisal, *op. cit.*, hlm. 53.

tepat digunakan dalam penelitian kualitatif.⁴⁵ Begitu juga halnya dengan observasi yang dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah dengan maksud: 1) Observasi dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh gambaran secara umum tentang pengelolaan MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, 2) Observasi dilakukan secara terfokus pada setting penelitian yang telah dipilih dan 3) Observasi dilakukan pada obyek yang kira-kira diperlukan saja. Walaupun metode pengamatan begitu penting, namun seorang peneliti harus hati-hati terhadap kelemahan-kelemahan metode ini, supaya dihindari hal-hal yang merancukan. Moleong menyebutkan ada 3 kelemahan metode pengamatan yaitu : 1) pengamat terlalu terbatas dalam mengamati, karena peranan dan kedudukannya, 2) pengamat seringkali larut dalam kegiatan partisipasinya, sehingga kurang cermat dalam membuat catatan lapangan, 3) apabila pengamat tidak sempat menganalisis saat bertanya dan mengumpulkan data, maka akan mengalami kesulitan di akhir pekerjaannya, karena catatannya sudah menumpuk.⁴⁷ Usman dan Akbar juga menambahkan bahwa kelemahan-kelemahan teknik pengumpulan data dengan observasi adalah : 1) banyak kejadian langsung tidak dapat diobservasi, misalnya rahasia pribadi observe, 2) observe yang menyadari dirinya sebagai obyek penelitian cenderung untuk memberikan kesan-kesan yang menyenangkan observer, 3) kejadian tidak selamanya dapat diramalkan, sehingga membutuhkan waktu yang relatif lama, 4) tugas observer akan terganggu

⁴⁴ Robert C Bogdan, *op. cit.*, hlm. 93.

jika terjadi peristiwa tak terduga seperti hujan, kebakaran dan lain-lain, dan 5) terbatas kepada lamanya kejadian berlangsung.⁴⁸ Dari segi proses pelaksanaan pengumpulan data, observasi dapat dibedakan menjadi *participant observation* (observasi berperan serta) dan *non participant observation*, selanjutnya dari segi instrument yang digunakan, maka observasi dapat dibedakan menjadi observasi terstruktur dan tidak terstruktur.⁴⁹

2. Wawancara (*Interview*) ; Wawancara (*interview*) sebagai alat pengumpul informasi dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan untuk dijawab secara lisan pula. Untuk memperoleh informasi yang tepat dan obyektif berbagai pendapat yang diungkap para pakar. Menurut Suharsimi Arikunto mengungkapkan wawancara adalah menanyakan serentetan pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu persatu diperdalam dengan mengorek keterangan lebih lanjut.⁵⁰ Menurut S. Nasution wawancara adalah suatu bentuk komunikasi verbal, jadi semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi, juga percakapan yang memerlukan kemampuan responden untuk merumuskan buah pikiran serta perasaannya dengan tepat.⁵¹ Menurut Masri Singaribun mengemukakan bahwa metode wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung pada responden. Di

⁴⁵ D. Zuchdi, *Permasalahan Objektivitas Validitas, Rehabilitas dalam Penelitian Kualitatif*, *Jurnal Kependidikan*(Yogyakarta : No. 1 Tahun XXI, 1991), Hlm. 97.

⁴⁷ Lexy J.Moleong, *op. cit.*, hlm. 134.

⁴⁸ Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar, *op. cit.*, hlm. 57.

⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung : Alfabeta, 2004), hlm. 166.

⁵⁰ Suharsimi Arikunto, *op. cit.*, hlm. 232.

⁵¹ S. Nasution, *op. cit.*, hlm. 114.

samping itu wawancara adalah salah satu bagian yang terpenting dari setiap penelitian. Tanpa wawancara peneliti akan kehilangan informasi yang hanya dapat diperoleh dengan jalan bertanya langsung kepada responden. Data semacam ini merupakan tulang punggung suatu penelitian.⁵² Menurut J. Vredenburg mengumpulkan data mengenai sikap dan kelakuan, pengalaman, cita-cita, dan harapan manusia seperti dikemukakan oleh responden atas pertanyaan peneliti/pewawancara adalah dasar dari teknik wawancara. Suatu wawancara dapat disifatkan sebagai suatu proses interaksi dan komunikasi dalam mana sejumlah variabel memainkan peranan yang penting karena kemungkinan untuk mempengaruhi dan menentukan hasil wawancara. Dalam penelitian kualitatif wawancara dilakukan secara bebas dan terkontrol, artinya wawancara dilakukan untuk memperoleh data yang luas dan mendalam serta memperhatikan pedoman wawancara yang digunakan. Semua hasil wawancara dengan responden penulis tulis dan direkam untuk menghindari terjadinya kesesatan *recording*. Di samping itu penulis juga menggunakan teknik *recall* (ulangan), yaitu menggunakan pertanyaan yang sama tentang sesuatu hal kepada responden untuk *cross check* guna memperoleh kepastian jawaban dari responden di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah secara valid. Apabila hasil jawaban pertama dan selanjutnya mengandung unsur kesamaan maka dapat dijadikan data yang sudah final, sehingga hasilnya tidak meragukan lagi.

⁵² Masri Singaribun dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei* (Jakarta : CV Rasma Agung , 1983), hlm. 145.

3. Studi Dokumentasi ; Dilakukan dengan cara mengumpulkan dokumen dan arsip MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah dalam bentuk laporan (*report*) yang formal. Data sekunder ini diperoleh dari studi kepustakaan yang berhubungan dengan topik penelitian, khususnya gambaran umum MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, yang mencakup : Sejarah MTs Pondok pesantren Khairul Ummah, visi dan misi serta tujuan pendidikan, tenaga pendidik dan kependidikan, keadaan siswa, serta sarana dan prasarana yang tersedia.

I. Tehnik Analisis Data

Analisa data dalam penelitian kualitatif merupakan proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Penelitian kualitatif memandang data sebagai produk dari proses memberikan interpretasi peneliti yang di dalamnya mengandung makna yang mempunyai referensi pada nilai. Dengan demikian data yang dihasilkan dari kontruksi interaksi antara peneliti dengan informan. Kegiatan analisis dalam penelitian kualitatif hanya merupakan rekontruksi dari kontruksi sebelumnya.

Menurut Lexy J. Moleong, pada prinsipnya analisis data dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milah menjadi satuan yang dapat dikelola, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan menemukan apa yang dapat diberitakan kepada orang lain.⁵³ Setelah data-data diperoleh, kemudian data dikelompokkan berdasarkan jenis dan sumbernya, penganalisaan data dilakukan

secara kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif, yaitu menguraikan dengan fakta yang diperoleh kemudian dihubungkan dengan teori yang ada tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif pada Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah batu Gajah.

Data yang telah terkumpul dianalisis setiap waktu secara induktif selama penelitian berlangsung dengan mengolah bahan empirik, supaya dapat disederhanakan ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca, dipahami dan diinterpretasikan. Data diinterpretasikan untuk memperoleh makna dan implikasi hubungan yang ada. Analisis induktif dimulai dengan terlebih dahulu merumuskan sejumlah permasalahan ke dalam beberapa pertanyaan yang dijadikan tujuan penelitian.

Beberapa pertanyaan yang menjadi permasalahan utama telah dikemukakan dalam perumusan masalah, akan tetapi pertanyaan-pertanyaan yang lain dapat digali melalui wawancara, atau observasi di lokasi penelitian sehingga dapat mengumpulkan ungkapan kognitif, emosional atau intuisi dari para pelaku yang terlibat. Data ini dirangkum secara deskriptif untuk membantu menemukan konsep-konsep keaslian yang diungkapkan oleh subjek penelitian sendiri sesuai dengan kenyataannya. Dengan cara ini tetap akan dapat menyajikan

realitas senyatanya (*emik*) sebagaimana yang diharapkan dalam penelitian kualitatif.⁵³

Dalam melakukan analisis, diterapkan cara pentahapan, yaitu mereduksi data, memaparkan data empirik, menarik kesimpulan dan memverifikasikan. Mereduksi data dimaksudkan sebagai penyederhanaan, pengabstrakkan dan mentransformasikan data yang masih kasar dari beberapa catatan lapangan. Dengan tahap ini dimaksudkan dapat mengklasifikasikan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu hingga dapat mengorganisir data yang sangat diperlukan.

⁵³ Lexy J. Moleong, *op. cit.*, hlm. 248.

⁵⁴ Michael Quin Patton, *Qualitative Evolution and Reasearch Methode*, (Newbury Park : Sage Publication, 1990), hlm. 390.

Pemaparan maksudnya menyajikan data yang telah direduksi dalam bentuk bahan yang diorganisir melalui ringkasan terstruktur, diagram, bagan maupun sinopsis dan beberapa teks. Cara ini dapat membantu menyusun analisis yang dikehendaki, serta diarahkan kepada upaya merumuskan temuan konsep. Tahap penarikan kesimpulan serta verifikasi, dimaksudkan membuat penafsiran makna dari data, kemudian memverifikasinya. Hasil verifikasi ini tentu saja perlu diperiksa ulang dengan melihat kembali ke lokasi penelitian dan mendiskusikan.

J. Langkah-langkah Penelitian

Lexy J. Moleong mengemukakan ada tiga tahap langkah-langkah penelitian, yaitu : (1) tahap pra lapangan, (2) kegiatan lapangan, dan (3) Analisis data.⁵⁵ Tahap pra lapangan terdiri-dari enam kegiatan ditambah satu pertimbangan yaitu etika penelitian lapangan. Keenam kegiatan tersebut meliputi : (1) menyusun rancangan penelitian, (2) memilih lapangan penelitian, (3) mengurus perizinan, (4) menjajaki dan menilai keadaan lapangan, (5) memilih dan memanfaatkan informan, dan (6) menyiapkan perlengkapan penelitian. Tahap kegiatan lapangan dibagi atas tiga langkah yang harus dilakukan, yaitu : (1) memahami penelitian dan persiapan diri, (2) memasuki lapangan, dan (3) berperan sambil mengumpulkan data. Sedangkan kegiatan analisis data meliputi : (1) konsep dasar, menemukan tema, (2) merumuskan hipotesis, dan (3) bekerja dengan hipotesis.

Kemudian Sudarman Danim mengemukakan bahwa ada enam tahapan dalam sebuah penelitian, yaitu : (1) memilih masalah, (2) mengumpulkan bahan yang relevan, (3) menentukan strategi dan mengembangkan instrumen, (4) mengumpulkan data, (5) menafsirkan data, dan (6) melaporkan hasil

⁵⁵ Lexy J. Moleong, *op. cit.*, hlm. 127.

penelitian.⁵⁶ Spardly dalam Darmiyati Zuchdi menyarankan 10 langkah yang harus dilakukan dalam penelitian, yaitu : (1) menentukan situasi sosial, (2) melakukan observasi diskriptis, (3) melakukan analisis kawasan, (4) melakukan observasi terfokus, (5) melakukan analisis taksonomi, (6) melakukan observasi terseleksi, (7) melakukan analisis komponensial, (8) melakukan analisis tema, (9) mendapatkan inventaris budaya, dan (10) menulis laporan penelitian.⁵⁷

Dalam penelitian ini, penulis mengikuti langkah-langkah yang disarankan oleh Nasution dikarenakan menurut pendapat penulis yang paling sesuai dengan setting penelitian yang penulis lakukan, yaitu : (1) menentukan topik umum, (2) mengajukan pertanyaan umum, (3) memperkirakan informasi yang diperlukan, (4) memilih metode pengumpulan data, (5) memasuki lapangan, (6) mengumpulkan data, (7) melakukan analisis data, (8) verifikasi data, dan (9) membuat laporan penelitian.⁵⁸ Sebagai kelengkapan dalam penelitian ini, penulis cantumkan jadwal penelitian dari awal sampai akhir, sehingga di dalam menentukan tahapan-tahapan penelitian ini mengacu pada jadwal yang telah dicanangkan sebagai kerangka acuan dalam mengalokasikan waktu penelitian. Namun demikian apabila dalam penerapannya terdapat sedikit penyimpangan dari apa yang sudah dijadwalkan, hal tersebut mungkin disebabkan karena terkendala oleh situasi dan kondisi, baik situasi penelitian ataupun situasi di lapangan.

⁵⁶ Sudarman Danim, *op. cit.*, hlm. 85.

⁵⁷ Darmiyati Zuchdi, *Metode Penelitian* (Jakarta : Gralia Indonesia, 1998), hlm. 66.

⁵⁸ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif* (Bandung : Tersito, 1990), hlm.

BAB IV

LAPORAN HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah

1. Letak Geografis MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah

Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah terletak di Jalan Jendral Sudirman Desa Batu Gajah- Air Molek, Kecamatan Pasir Penyuh Kabupaten Indragiri Hulu Propinsi Riau dengan luas tanah 28.000 m². Di samping berdiri bangunan gedung MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, juga berdiri bangunan gedung MA Pondok Pesantren Khairul Ummah dan asrama santri dan guru Pondok Pesantren Khairul Ummah.¹ Lokasi MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah sangat strategis dan berada di jalur utama lintas Indragiri Hulu dengan Kabupaten Kuansing. Di samping itu, letak MTs Pondok Pesantren Khairul berdekatan dengan pusat kota kecamatan, sehingga mudah dan cepat untuk dijangkau, bahkan terletak dipinggir jalan utama Jalan Jendral Sudirman Batu Gajah-Air Molek. MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah juga berdampingan dengan beberapa lembaga pendidikan lain, yaitu : MA PP Khairul Ummah, SMPN 2 Pasir Penyuh, MTs dan MA Nurul Falah, dan SMA Serumpun.²

Berdasarkan hasil observasi tersebut di atas, penulis memandang bahwa letak pembangunan MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah sangat strategis dan memenuhi persyaratan dalam membangun gedung sekolah yang baik.

¹ Sumber Data, *Observasi*, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyuh Kabupaten Indragiri Hulu, 5 Desember 2011.

²Sumber Data, *Observasi*, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyuh Kabupaten Indragiri Hulu, 5 Desember 2011.

Mudah dijangkau dan tidak jauh dari pusat kota kecamatan serta jauh dari kebisingan. Lokasi disekitar MTs Pondok Pesantren adalah perkebunan, baik perkebunan karet maupun perkebunan sawit, sedangkan yang berdekatan dengan rumah-rumah warga desa Batu Gajah adalah sebelah timur. Udara disekitar masih bersih dan jauh dari polusi. Dengan demikian MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah masa depan masih dapat dikembangkan dengan lebih baik lagi dan tidak terkesan menjadi madrasah konvensional (tradisional), akan tetapi menjadi madrasah masa depan yang lebih moderen. Apalagi dengan luas lahan yang dimiliki, yaitu 28 Hektar.

2. Sejarah dan Perkembangan MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah

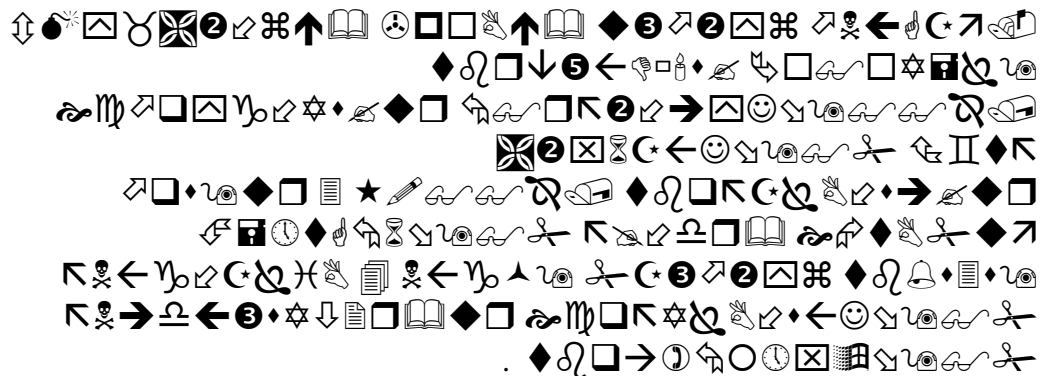
Sejarah berdirinya MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah tidak dapat dipisahkan dengan sejarah berdirinya Yayasan Islam Indragiri Hulu. Yayasan Islam Indragiri Hulu (YASIIN), didirikan pada tanggal 18 September 1990 dengan terbitnya Akta Notaris No. 30 tahun 1990 dengan tujuan untuk melayani kepentingan umat Islam dalam arti yang seluas-luasnya. Dengan para tokoh pendirinya adalah : Ruchiyat Saefudin (Bupati Kdh. TK. II Indragiri Hulu), Drs. H. Syamsul, H. Sudirman, BA, M.Rasyid, BA, Drs. Sanusi Lubis, Drs, Syamsul Efendi Siregar, dan Drs. Bustami M. Lipsi.³ Pada tahun 1994 Bupati Indragiri Hulu meminta kepada beberapa orang anggota Forum Komunikasi Tokoh dan Cendikiawan Indragiri Hulu (FKTCI) di Pekanbaru untuk mengkaji dan merumuskan pemikiran mengenai gagasan pembangunan sebuah Pondok Pesantren di Indragiri Hulu. Untuk memenuhi maksud tersebut,

³Sumber Data, *Dokumentasi*, Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyau Kabupaten Indragiri Hulu, 7 Desember 2011.

maka diadakan forum diskusi yang terdiri atas 9 orang, yaitu : H. Raja Rusli, H. Ali Imran, H. Samad Thaha, H. Mohd. Yusuf, H. Mujtahid Thalib, H. Nazaruddin, H. Syamsul, H. Yunus, dan H. Munashir Jufri.⁴

Setelah beberapa kali mengadakan forum diskusi, maka pada tanggal 28 Oktober 1994 tercapailah kesepakatan mengenai rumusan pokok-pokok pikiran untuk membangun sebuah pondok pesantren di Air Molek, yang diberi nama Pondok Pesantren Khairul Ummah dengan diangkat pimpinan pondok Drs. H. Munashir Jufri pensiunan Kanwil Depdikbud dengan SK Nomor : 04/IV/YASIIN/1995 tanggal 24 April 1995 dan pesantren tersebut di bawah naungan Yayasan Islam Indragiri Hulu.⁵

Pondok Pesantren Khairul Ummah didirikan mempunyai visi dan misi yang ingin diwujudkan. Adapun yang menjadi Visi Pondok Pesantren Khairul Ummah adalah berdasarkan QS. Ali Imran ayat 110 sebagai berikut :



"Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih

⁴Sumber Data, *Dokumentasi*, Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyau Kabupaten Indragiri Hulu, 7 Desember 2011.

⁵Sumber Data, *Dokumentasi*, Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyau Kabupaten Indragiri Hulu, 7 Desember 2011.

baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik.”⁶

Misi Pondok Pesantren Khairul Ummah diwujudkan dengan mengembangkan 4-H, yaitu :

- a. *Head* (kepala) yang harus diisi dengan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek).
- b. *Heart* (kalbu) yang harus diisi dengan Iman dan Taqwa (IMTAQ).
- c. *Hands* (tangan) yang harus dilatih dengan ketrampilan dan kerja yang bermanfaat.
- d. *Health* (kesehatan jasmani dan rohani) sehingga mampu memikul tugas sebagai *khalifatullah fil ardh*.⁷

Untuk mewujudkan Visi dan Misi Pondok Pesantren Khairul Ummah tersebut, maka didirikan 2 lembaga Formal yang di bawah naungan Departemen Agama, yaitu : Madrasah Aliyah yang didirikan pada tanggal 24 April 1995 dan Madrasah Tsanawiyah yang didirikan pada tanggal 15 Juli 1996 dan yang menjadi Kepala Madrasah pertama adalah dirangkap oleh Pimpinan Pondok Pesantren Khairul Ummah. Pada awal berdirinya, Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah menerima siswa-siswi baru sebanyak 43 orang, terdiri-dari 20 siswa dan 23 siswi. Dan dalam perkembangannya jumlah siswa dan siswi yang memasuki Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren dari tahun ketahun semakin meningkat. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

⁶Tim Penterjemah Depag RI, *al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Makkah al-Mukarramah : Khadim al-Haramayn, 1991), hlm. 94.

TABEL I
KEADAAN SISWA BARU MTs PP KHAIRUL UMMAH
BERDASARKAN TAHUN PELAJARAN⁸

NO	TAHUN PELAJARAN	JUMLAH SISWA		JUMLAH
		LK	PR	
1	1996 – 1997	20	23	43
2	1997 – 1998	18	27	45
3	1998 – 1999	29	37	76
4	1999 – 2000	24	31	55
5	2000 – 2001	24	38	62
6	2001 - 2002	43	34	77
7	2002 – 2003	41	44	85
8	2003 – 2004	48	51	99
9	2004 – 2005	52	39	91
10	2005 – 2006	38	37	75
11	2006 – 2007	44	44	88
12	2007 – 2008	48	68	106
13	2008 – 2009	41	51	92
14	2009 – 2010	50	53	103
15	2010 – 2011	70	68	138
16	2011 – 2012	80	80	160

Sedangkan untuk mengetahui keadaan siswa secara keseluruhan dalam kurun waktu 4 tahun kebelakang (mulai tahun 2008 samapai 2012) dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

TABEL II
JUMLAH SISWA MTs PP KHAIRUL UMMAH
BERDASARKAN TAHUN PELAJARAN⁹

NO	TAHUN PELAJARAN	JUMLAH ROMBEL	SISWA		JUMLAH
			LK	PR	
1	2008 – 2009	11	133	163	296
2	2009 – 2010	11	139	172	311
3	2010 – 2011	12	161	172	333
4	2011 – 2012	13	200	201	401

⁷Sumber Data, *Dokumentasi*, Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu, 8 Desember 2011.

⁸Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu, 8 Desember 2011.

⁹Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu, 12 Desember 2011.

Dalam kepemimpinan kepala madrasah selama kurun waktu 16 tahun tersebut telah berganti kepala madrasah sebanyak 5 kali, untuk lebih jelasnya dapat dilihat tabel di pada halaman berikut :

TABEL III
NAMA-NAMA KEPALA MTs PP KHAIRUL UMMAH
DARI TAHUN 1996 - 2012¹⁰

NO.	TAHUN	NAMA KEPALA MADRASAH	LAMA MENJABAT
1.	1996 - 2000	Drs. H. Munashir Jufri	4 tahun
2.	2000 - 2001	Leni Suryani, S.Pd	1 tahun
3.	2001 –2005	Tono Siswanto, S.Ag	4 tahun
4.	2005 – 2007	Dra. Prihatni Hidayati	2 tahun
5.	2007 – Sekarang	Drs. Asnawi	5 tahun

Sejak berdirinya tahun 1996 hingga sekarang, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah telah mengalami perkembangan yang menggembirakan terutama dari segi mutu dan pelayanan. Hal ini sesuai dengan misi utama didirikan madrasah tersebut yakni untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang pendidikan, sebagaimana dikatakan oleh salah satu pendirinya, H. Munashir Jufri, bahwa berdirinya Pondok Pesantren Khairul Ummah termasuk di dalamnya MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah dengan misi pengabdian pada masyarakat dalam arti luas. Oleh karena itu dari tahun-

¹⁰Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu, 12 Desember 2011.

ketahun MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, senantiasa berupaya meningkatkan kualitas dan pelayanan terhadap masyarakat.¹¹

Sejak tahun 2002, berdasarkan Surat Keputusan Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Riau Nomor : 123 Tanggal 9 Agustus 2002 MTs. Pondok Pesantren Khairul Ummah memperoleh status Disamakan. Dan mulai tahun 2007 berdasarkan Surat Keputusan Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah Provinsi tanggal 14 Desember 2002 MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah sudah terakreditasi dengan peringkat nilai Akreditasi A. Menurut Kepala Madrasah MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, pada Tahun Pelajaran 2010/2011, alumni MTs PP Khairul Ummah tersebar ke berbagai daerah untuk melanjutkan studi ke tingkat yang lebih tinggi, baik ke Madrasah Aliyah atau SMU di wilayah Propinsi Riau dan di luar Propinsi Riau. Dari data yang diperoleh dan dihimpun oleh kepala Madrasah pada ajaran tersebut (2010/2011) alumni yang melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi sebanyak 98 %.¹²

Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi tentang sejarah dan perkembangan MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah sebagaimana yang telah penulis paparkan di atas, ternyata berdirinya MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah mempunyai sejarah yang panjang dan dipersiapkan dengan sangat matang.

¹¹Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyau Kabupaten Indragiri Hulu, 12 Desember 2011.

¹² Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyau Kabupaten Indragiri Hulu, 12 Desember 2011.

Sebelum berdirinya MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, terlebih dahulu didirikan Pondok Pesantren Khairul Ummah yang digagas oleh para intelektual Kabupaten Indragiri Hulu yang berjumlah 9 orang. Pada waktu awal pendirian Pondok Pesantren Khairul Ummah, para pendiri pondok pesantren sudah mempersiapkan bagaimana masa depan pendidikan di Pondok Pesantren Khairul Ummah. Hal ini terlihat dari visi dan misi didirikan Pondok Pesantren Khairul Ummah. Padahal pembicaraan tentang setiap lembaga pendidikan harus mempunyai Visi dan Misi baru dibicarakan setelah lahirnya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, sedangkan para pendiri Pondok Pesantren Khairul Ummah sudah membicarakan Visi dan Misi itu semenjak awal berdirinya, yaitu pada tahun 1995.

Visi Pondok Pesantren Khairul Ummah yang diambil dari Al-Qur'an surat Ali Imran ayat 110, yang berkeinginan agar para santri Pondok Pesantren Khairul Ummah menjadi santri yang terbaik dengan menyuruh kepada kebaikan dan mencegah kepada kemungkaran dengan diwujudkan dalam misi 4H (*Head, Heart, Hands, Health*) Pondok Pesantren Khairul Ummah, sesungguhnya visi dan misi tersebut terdapat kesesuaian dengan Tujuan Pendidikan Nasional kita, sebagaimana yang disebutkan dalam Undang-Undang Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 Bab II Pasal 3 sebagai berikut :

”Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa dan bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk

berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”¹³

Di samping itu, misi Pondok Pesantren Khairul Ummah yang dijabarkan dengan 4H (*Head, Heart, Hands, Health*), terdapat kesesuaian dengan aspek-aspek tujuan pendidikan Islam sebagaimana yang disebutkan dalam buku Filsafat Pendidikan Islam sebagai berikut :

”Aspek-aspek tujuan pendidikan Islam meliputi empat hal, yaitu : (1) tujuan jasmaniah (*andaf al jismiyyah*), (2) tujuan rohaniyah (*andaf al ruhiyyah*), (3) tujuan akal (*andaf al-aqliyyah*), dan tujuan sosial (*andaf al-ijtima’iyyah*).¹⁴ Sedangkan misi Pondok Pesantren Khairul Ummah bila dihubungkan dengan ranah tujuan pendidikan Islam, maka hal tersebut sudah memenuhi ranah tujuan pendidikan Islam, yaitu meliputi domain kognitif, afektif, dan psikomotorik.¹⁵

Kemudian dalam perkembangannya, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah dari tahun ketahun terdapat peningkatan-peningkatan kearah yang lebih baik, baik dari segi pelayanan, kualitas pembelajaran, dan peningkatan minat masyarakat untuk memasukkan putra-putrinya ke lembaga tersebut. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel II. dan setelah memasuki tahun pelajaran 2008/2009 jumlah kenaikan siswa-siswi antara 5-10 %. Dan dari seluruh siswa-

¹³ Departemen Agama RI, *Kumpulan Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI Tentang Pendidikan* (Direktorat Jendral Pendidikan Islam : Jakarta, 2007), hlm. 8.

¹⁴ Ramayulis dan Samsul Nizar, *Filsafat Pendidikan Islam : Telaah Sistem Pendidikan dan Pemikiran Para Tokohnya* (Kalam Mulia : Jakarta, 2009), hlm. 129.

¹⁵ *Ibid.*, hlm. 132.

siswi yang mendaftar tidak diterima 100 %, tetapi melalui proses seleksi. Sebagai lembaga swasta yang terletak jauh dari kota besar, maka hal tersebut merupakan prestasi yang menggembarakan. Data tersebut dapat dilihat pada tabel II halaman 132.

Dalam kurun waktu kurang lebih 16 tahun, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah sudah berganti kepemimpinan kepala madrasah sebanyak 5 kali periode. Menurut analisa penulis hal tersebut merupakan sebuah kewajaran dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan kepala madrasah yang usianya paling lama adalah Drs. Asnawi yang dimulai pada tahun 2007 sampai pada waktu penulis mengadakan penelitian masih dijabat oleh Drs. Asnawi. Setelah penulis mengadakan observasi tentang pergantian kepemimpinan kepala madrasah tersebut, diperoleh jawaban bahwa seringkali pergantian kepala madrasah sebelum Drs. Asnawi disebabkan karena kepala madrasah sebelumnya diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil dan setelah itu pindah ke lembaga pendidikan lain. Permasalahan tersebut memang sering dialami oleh lembaga pendidikan swasta, tak terkecuali MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah. Penyebabnya bisa bermacam-macam dan salah satunya yang sering menjadi persoalan adalah masalah kesejahteraan. Sedangkan untuk kepala madrasah yang sekarang (Drs. Asnawi) beliau adalah seorang Pegawai Negeri Sipil yang diperbantukan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah.

3. Latar Belakang, Identitas, Visi, Misi dan Tujuan Pendidikan MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah

Dasar Pemikiran lahirnya MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah Air Molek Kecamatan Pasir Penyut Kabupaten Indragiri Hulu, dilatar

belakangi karena adanya tantangan global yang umumnya dihadapi oleh dunia

Pendidikan Islam, yaitu :

- a. Globalisasi di bidang budaya, etika, dan moral yang didukung oleh kemajuan dibidang teknologi, transportasi, dan informasi, atau bisa disebut 3T (Telekomunikasi, Transportasi, dan Teknologi). Para peserta didik saat ini sudah mengenal berbagai sumber pesan pembelajaran, baik yang terkontrol maupun yang tidak terkontrol yang bisa memmpengaruhi budaya, etika, dan moral peserta didik.
- b. Krisis moral dan etika yang melanda kehidupan bangsa Indonesia dalam berbagai tataran administratif pusat maupun daerah dan dalam berbagai sektor, baik negara maupun swasta.
- c. Eskalasi konflik yang berlatar belakang kepentingan politik, organisasi, kelompok, dan lain sebagainya. Yang di satu sisi merupakan dinamika sosial, akan tetapi di sisi lain mengancam harmoni dan integrasi sosial.
- d. Stigma keterpurukan bangsa yang berakibat pada kurangnya rasa percaya diri, yang disebabkan adanya krisis multidimensional yang ada di Negara kita, dan juga posisi mutu pendidikan dan SDM yang masih rendah, serta angka pengangguran yang masih tinggi.¹⁶

Untuk menghadapi perkembangan zaman sangat diperlukan pengenalan pendidikan agama sejak usia dini kepada anak-anak. Disebabkan oleh karena perkembangan zaman selain membawa dampak positif, juga dapat memberikan dampak negatif yang perlu diwaspadai terutama bagi generasi muda Indonesia. Di lain pihak selain pendidikan yang berasal dari keluarga, lembaga pendidikan baik itu formal maupun non formal, merupakan jalur utama dan

¹⁶ Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu, 14 Desember 2011.

jalur yang sangat efektif dalam memberikan pendidikan kepada generasi muda. Jadi pengenalan pendidikan agama melalui jalur lembaga pendidikan tertentu merupakan cara/langkah yang efektif dalam menghadapi perkembangan zaman.

Pengenalan tersebut salah satunya dapat dilaksanakan dengan cara membangun madrasah-madrasah, mulai dari madrasah tingkat Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah dalam satu kompleks, sehingga lingkungan yang tercipta dapat terkontrol dan agamis, selain itu pendidikan yang tercipta juga selalu berkesinambungan. Upaya pembangunan sistem pendidikan tersebut haruslah dengan cara pemerataan kesempatan belajar, peningkatan mutu pendidikan, peningkatan relevansi program serta hasil pendidikan dengan kebutuhan pembangunan dan peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah yang didirikan pada tahun 1996 , termasuk salah satu MTs swasta di Kabupaten Indragiri Hulu yang sudah terakreditasi pada tahun 2007 dengan Nilai Akreditasi A,¹⁷ sebagaimana tabel berikut :

TABEL IV
IDENTITAS MTs PONDOK PESANTREN KHAIRUL UMMAH
BATU GAJAH INDRAGIRI HULU¹⁸

1.	Nama Sekolah	:	MTs PP Khairul Ummah
2.	Nama Kepala Sekolah	:	Drs. Asnawi
3.	Nomor Statistik Madrasah	:	121214020014
4.	Alamat Sekolah	:	Jl. Jend. Sudirman Batu Gajah-Air Molek
	Desa	:	Batu Gajah
	Kecamatan	:	Pasir Penyau
	Kabupaten	:	Indragiri Hulu
	Propinsi	:	Riau
	Kode Pos	:	29352
	Telepon & Faksimili	:	(0769) 41600
	Web	:	-
	E-mail	:	
5.	Status Madrasah	:	Swasta
6.	Tahun Pendirian Madrasah	:	1996
7.	Akreditasi Madrasah	:	A Mulai Tahun 2007

GAMBAR I
GEDUNG MTs PONDOK PESANTREN KHAIRUL UMMAH
BATU GAJAH INDRAGIRI HULU¹⁹

¹⁷Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyau Kabupaten Indragiri Hulu, 14 Desember 2011.

¹⁸ Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyau Kabupaten Indragiri Hulu, 14 Desember 2011.



¹⁹ Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyau Kabupaten Indragiri Hulu, 14 Desember 2011.



VISI MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah adalah : "Terwujudnya sumber daya manusia yang beriman dan bertaqwa, berkualitas, cerdas, terampil, berprestasi, berbudi luhur, dan berdisiplin". yang diwujudkan dalam prestasi akademik dan non akademik, jumlah lulusan yang diterima di sekolah lanjutan ternama, unggul dalam olimpiade sains, karya ilmiah dan olahraga serta adanya penerapan disiplin dan penanaman nilai agama dan budaya".

Sedangkan MISI MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah adalah : "Mewujudkan siswa yang memiliki iman dan taqwa kepada Allah SWT, berprestasi akademik yang tinggi, tangguh, unggul dan berkualitas, memiliki kecerdasan intelektual, emosional dan sosial, melaksanakan pembelajaran secara efektif berbasis teknologi informasi dan komunikasi, menumbuhkembangkan kreativitas siswa sesuai dengan bakat minat masing- masing, jujur dan memiliki disiplin yang tinggi, meningkatkan pengetahuan, wawasan dan ketrampilan guru melalui pelatihan, mewujudkan sekolah yang Bertaraf Internasional."²⁰

Sedangkan tujuan pendidikannya adalah : Untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT., berakhlak mulia,

²⁰ Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu, 14 Desember 2011.

sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.²¹

Madrasah adalah salah satu bentuk kelembagaan pendidikan Islam dan dalam sistem pendidikan nasional kita, madrasah merupakan sub sistem dari pendidikan nasional, termasuk di dalamnya adalah Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah.

Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah merupakan sub sistem dari sistem pendidikan nasional memiliki peran yang strategis bagi bangsa Indonesia dalam mewujudkan tujuan bangsa Indonesia yang tertuang dalam Pembukaan UUD 1945 pada alinea ke empat adalah "mencerdaskan kehidupan bangsa". Untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan usaha terencana dan terprogram dengan jelas dalam penyelenggaraan pendidikan di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah.

Agar pengelolaan MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah dapat berjalan dengan baik, dibutuhkan rencana strategis sebagai upaya atau cara untuk mengendalikan Madrasah secara efektif dan efisien, sehingga tujuan dan sasarannya tercapai. Di antara perencanaan strategis MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah adalah perumusan terhadap visi, misi, dan tujuan pendidikan.

Visi merupakan gambaran masa depan (*future*) yang realistik dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau masa yang akan datang. Visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk : 1) mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok, 2) memperlihatkan *framework* hubungan antara organisasi dengan *stakeholders* (sumber daya manusia organisasi, konsumen, dan pihak lain yang terkait), 3) menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.²²

Pernyataan visi, baik yang tertulis atau diucapkan perlu ditafsirkan dengan baik, tidak mengandung multi makna sehingga dapat menjadi acuan yang mempersatukan semua pihak

²¹ Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu, 14 Desember 2011.

dalam sebuah organisasi (madrasah). Bagi madrasah visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil madrasah yang diinginkan di masa datang. Imajinasi ke depan seperti itu akan selalu diwarnai oleh peluang dan tantangan yang diyakini akan terjadi di masa datang. Dalam menentukan visi tersebut, madrasah harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan.

Bagi MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, visi memiliki peranan yang penting dalam menentukan arah kebijakan dan karakteristik sekolah tersebut. Menurut Bryson, ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merumuskan sebuah visi, antara lain : 1) visi harus dapat memberikan panduan atau arahan dan motivasi, 2) visi harus disebarkan di kalangan anggota organisasi (*stakeholder*), 3) visi harus digunakan untuk menyebarluaskan keputusan dan tindakan organisasi yang penting.²³ Sedangkan menurut Akdon, terdapat beberapa kriteria dalam merumuskan visi, antara lain : 1) visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan, 2) visi dapat memberikan arahan, mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik, 3) dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan, 4) menjembatani masa kini dan masa yang akan datang, 5) gambaran yang realistis dan kredibel dengan masa depan yang menarik, 6) sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.²⁴

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, rumusan visi madrasah yang baik seharusnya memberikan isyarat : 1) visi madrasah berorientasi ke masa depan, untuk jangka waktu yang lama, 2) menunjukkan keyakinan masa depan yang jauh lebih baik, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat, 3) visi madrasah harus mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai, 4) visi madrasah harus mencerminkan dorongan yang kuat akan tumbuhnya inspirasi, semangat, dan komitmen bagi *stakeholder*, 5) mampu menjadi dasar dan mendorong terjadinya perubahan dan pengembangan madrasah ke arah yang lebih baik, 6) menjadi dasar

²² Akdon, *Strategic Management For Education Management* (Bandung : Alfabeta, 2006), hal.95-95.

²³ John M. Bryson, *Perencanaan Strategi Bagi Organisasi Sosial* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2001), hlm. 213.

²⁴ Akdon, *op.cit.*, hlm. 96

perumusan misi dan tujuan madrasah, 7) dalam merumuskan visi harus disertai indikator pencapai visi.²⁵

Berdasarkan kriteria di atas, visi MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah sebagaimana yang telah dikemukakan pada halaman sebelumnya telah memenuhi kriteria perumusan visi sekolah yang baik. Menurut analisa penulis bahwa visi yang telah dibuat oleh MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah telah memenuhi unsur-unsur berikut, yaitu : visi madrasah berorientasi ke masa depan dan untuk pencapaiannya membutuhkan jangka waktu yang lama, visi menunjukkan keyakinan masa depan yang jauh lebih baik, visi sesuai dengan norma dan harapan masyarakat, negara dan lembaga pendidikan agama itu sendiri , visi madrasah telah mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai, visi madrasah telah mencerminkan dorongan yang kuat akan tumbuhnya inspirasi, semangat, dan komitmen bagi *stakeholder*, visi dijadikan sebagai dasar dan mendorong terjadinya perubahan dan pengembangan madrasah ke arah yang lebih baik, visi menjadi dasar perumusan misi dan tujuan madrasah, dan dalam merumuskan visi telah disertai indikator pencapai visi.

Sedangkan misi MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah merupakan tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi. Jadi misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi. Dengan kata lain, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya. Menurut analisa penulis, misi yang telah dibuat oleh MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah belum sepenuhnya menunjukkan pembuatan misi madrasah yang baik, karena pernyataan dalam kalimat misi tidak jauh berbeda dengan kalimat yang telah tertulis dalam visi MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah. Seharusnya pembuatan misi madrasah yang baik harus memenuhi persyaratan-persyaratan sebagai berikut : 1) pernyataan misi madrasah harus menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh madrasah, 2) rumusan misi madrasah selalu dalam bentuk kalimat yang menunjukkan "tindakan" dan bukan kalimat yang menunjukkan "keadaan" sebagaimana pada rumusan visi, 3) satu indikator visi dapat dirumuskan lebih dari satu rumusan misi, 4) antara indikator visi

²⁵ *Ibid.*, hlm.99.

dengan rumusan misi harus ada keterkaitan atau terdapat benang merahnya secara jelas, 5) misi madrasah menggambarkan tentang produk atau pelayanan yang akan diberikan pada masyarakat (siswa), 6) kualitas produk atau layanan yang ditawarkan harus memiliki daya saing yang tinggi, namun disesuaikan kondisi madrasah.²⁶

Kemudian tujuan MTs Pondok Pesantren merupakan penjabaran dari pernyataan misi dan yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Penetapan tujuan pada umumnya didasarkan pada faktor-faktor kunci keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi. Tujuan MTs Pondok pesantren Khairul Ummah adalah : "Untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT., berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab". Menurut analisa penulis tujuan tersebut telah menggambarkan penjabaran dari misi MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah.

Namun demikian secara umum bahwa MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah telah memenuhi kriteria sebagai satuan pendidikan yang baik di era reformasi dan otonomi daerah, meskipun dalam penyusunan visi, misi dan tujuan pendidikannya perlu adanya perbaikan-perbaikan dalam pengungkapannya dalam bentuk kalimat yang benar yang sesuai dengan kriteria pembuatan visi, misi dan tujuan pendidikan yang baik.

Ada sembilan aspek yang harus diperhatikan dalam mewujudkan sekolah efektif, salah satunya adalah perencanaan dan pengembangan madrasah. Ada beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan perencanaan madrasah, yaitu :

- a. Madrasah memiliki rencana jangka pendek (rencana tahunan), rencana menengah (3 sampai 5 tahun), dan rencana jangka panjang (5 sampai 10 tahun).
- b. Visi dan misi madrasah dirumuskan bersama dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan madrasah, dan dipahami oleh seluruh

²⁶ *Ibid.*, hlm.143.

warga madrasah (peserta didik, guru, kepala madrasah, staf) bahkan orang tua dan masyarakat untuk mendapat dukungan penuh.

- c. Visi dan misi madrasah dinyatakan secara jelas dan berorientasi pada nilai-nilai ideal, menantang, dan bersifat inovatif, serta dijadikan dasar dalam penyusunan program madrasah.
- d. Strategi dan program madrasah dikembangkan secara konsisten mengarah kepada pencapaian visi dan misi madrasah.
- e. Komite madrasah dilibatkan secara aktif dalam penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) dan penetapan APBM.
- f. Guru berpartisipasi secara aktif menentukan prioritas perencanaan jangka pendek.
- g. Kepentingan peserta didik menjadi prioritas dalam program-program yang direncanakan.²⁷

4. Struktur Organisasi MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah

MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah dibina oleh Yayasan Islam Indragiri (YASIIN), terdiri dari 1 orang Ketua Yayasan, 1 orang Sekretaris Yayasan, 1 orang Bendahara Yayasan, 1 orang Pimpinan Pondok Pesantren, 24 orang guru dan 7 orang tenaga kependidikan, hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

TABEL V
STRUKTUR ORGANISASI MTs PP KHAIRUL UMMAH BERDASARKAN JABATAN TA. 2011/2012²⁸

NO.	NAMA	JABATAN
-----	------	---------

²⁷ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2011), hlm. 62-63.

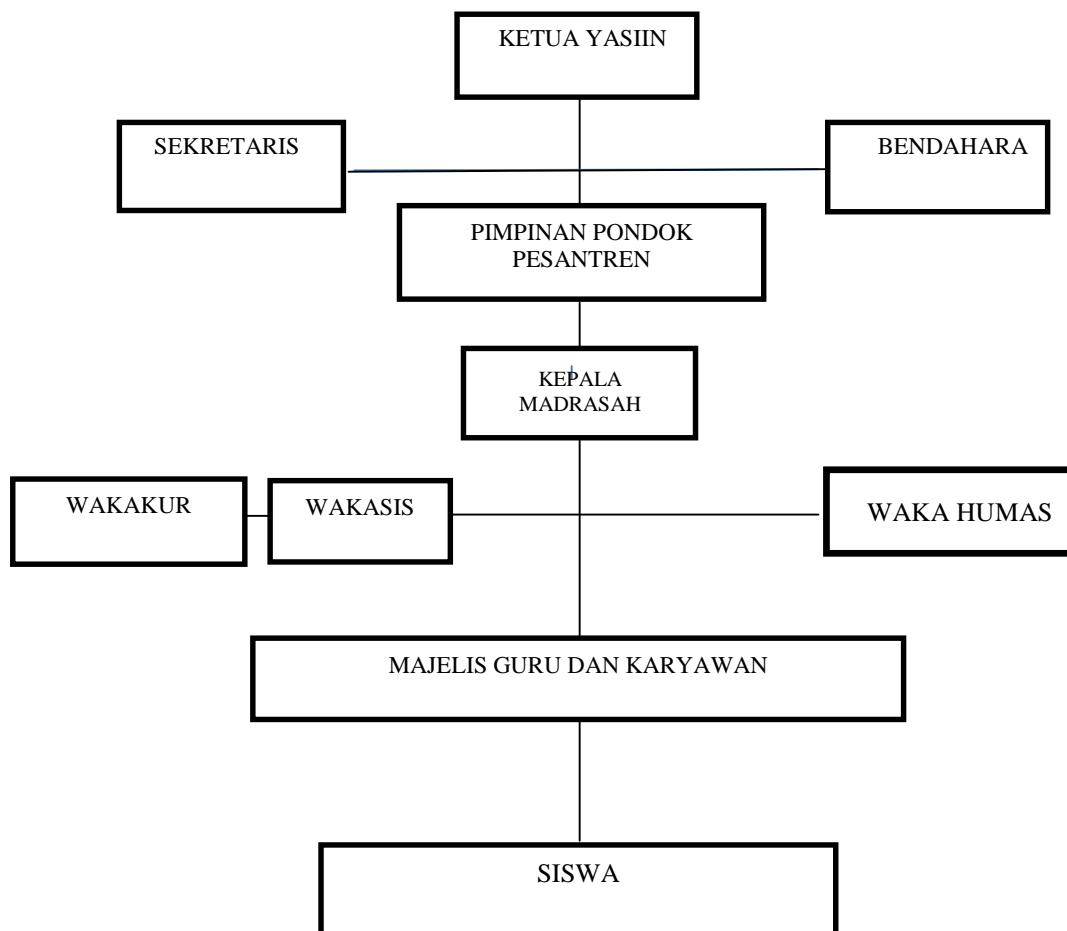
²⁸ Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu, 20 Desember 2011.

1.	Drs. H. A. Kadir	Ketua YASIIN
2.	Darlis Usman, S.Pd	Sekretaris
3.	Faturrohman	Bendahara
4.	K.M. Mursyid, S.Ag	Pimpinan Pondok Pesantren Khairul Ummah
5.	Drs. Asnawi	Kepala Madrasah
6.	Nur Hasanah, SE	Waka Kurikulum
7.	Sarijo, S.PI	Waka Kesiswaan
8.	Eko Purwanto, S.Pd.I	Waka Humas
9.	Tono Siswanto, S.Ag	Guru
10.	Hendrawan Yusuf, S.Pd.I	Guru
11.	Evi Wisnal, S.Pd	Guru
12.	Wiwin Falina, S.Pd	Guru
13.	Rini Sukma, S.Pd.I	Guru/TU
14.	Silvana Dian Masquri	Guru
15.	Anita, S.Sos.I	Guru
16.	Sunarti, S.Pd	Guru
17.	Sukma Rona, S.Pd.I	Guru
18.	Sukarsih, S.Pd	Guru
19.	Ahmad Mujib, Lc	Guru
20.	Abdullah Fahd, S.Pd.I	Guru
21.	Pariyanti, S.Pd	Guru
22.	Edi Setiawan, S.Pd	Guru
23.	Siti Aminah, S.Pd	Guru
24.	Adek Nurfiyanti, S.Pd	Guru
25.	Siti Aida, S.Si	Guru
26.	Tika Wahyu Triani, S.Pd	Guru
27.	Subeni, S.Pd	Guru
28.	Dede Madian Sari	Tata Usaha
29.	Zulhadits, S.Sos	Tata Usaha
30.	Faturrahman	Tata Usaha
31.	Suyanto	Karyawan
32.	Sudarman	Tukang Kebun
33.	Anwar Saparudin	Tukang Kebun
34.	Budi Hartono	Satpam

Untuk lebih jelasnya, struktur organisasi di atas dapat dilihat pada bagan sebagai

berikut :

TABEL VI
BAGAN STRUKTUR ORGANISASI
MTs PONDOK PESANTREN KHAIRUL UMMAH BATU GAJAH²⁹



GAMBAR II
MAJELIS GURU MADRASAH TSANAWIYAH
PONDOK PESANTREN KHAIRUL UMMAH BATU GAJAH³⁰

²⁹ Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu, 20 Desember 2011.



5. Keadaan Guru MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah

MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah samapai saat ini mempunyai 13 rombel,yakni 5 rombel kelas VII, 4 rombel kelas VIII, dan 4 rombel kelas VIII. Sampai pada saat penelitian ini berlangsung yang menjadi Kepala Madrasahny adalah Drs. Asnawi dan memiliki 24 guru bidang studi. Di samping guru bidang studi, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah memiliki 2 guru BP/BK, dua orang instruktur komputer dan 5 orang instruktur bahasa. Dalam melaksanakan tugasnya Kepala madrasah dibantu oleh tiga orang wakil kepala madrasah (wakil kepala madrasah urusan kesiswaan, wakil kepala madrasah ururusan kurikulum, dan wakil kepala madrasah urusan kerjasama dengan masyarakat/humas), seorang bendahara, seorang kepala tata usaha dan dua orang staf tata usaha. Dari 24 guru bidang studi, sebanyak 20 orang berlatar

³⁰Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah,

belakang pendidikan (Tarbiyah dan FKIP) dan selebihnya (4 orang guru) berlatar pendidikan non keguruan.³¹

Seleksi bagi calon guru di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah sangat ketat. Calon yang mengajukan lamaran, baik langsung ke sekolah maupun ke Yayasan Islam Indragiri, terlebih dahulu di seleksi baik aspek akademik maupun kepribadiannya. Dilaksanakan secara obyektif dan transparan sehingga didapat guru-guru yang berkualitas dan profesional dibidangnya. Dalam meningkatkan kualitas dan profesionalisme guru, maka MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah senantiasa mengikut sertakan tenaga pengajarnya dalam berbagai pelatihan dalam bidang pendidikan dan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) sehingga dapat meningkatkan kualitas pengajaran di kelas, sehingga tujuan pendidikan yang diinginkan dapat tercapai.

Berdasarkan hasil dokumentasi tentang keadaan guru MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, menurut analisa penulis guru yang mengajar di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah telah memenuhi kriteria guru profesional, karena dari 24 guru yang mengajar, yang belum tamat S1 hanya satu orang dan 1 orang yang belum sarjana tersebut sedang mengikuti perkuliahan program S1 disalah satu Perguruan Tinggi Swasta, ketika penelitian ini dilaksanakan yang bersangkutan sudah semester enam.

Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga madrasah, termasuk pengembangan guru dan staf. Dalam hal ini,

peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku warga madrasah melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern. Pengembangan guru dan staf merupakan pekerjaan yang harus dilakukan oleh kepala madrasah dalam manajemen personalia pendidikan, yang bertujuan untuk mendayagunakan guru dan staf secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Dan menurut analisa penulis hal tersebut sudah dilaksanakan oleh kepala madrasah MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah.

Beberapa indikator keberhasilan kepala madrasah dalam mengembangkan guru dan staf dapat dikemukakan sebagai berikut : 1) Madrasah menciptakan hubungan kerja kesejawatan di antara semua guru dan staf dengan seluruh warga madrasah, 2) Kepala madrasah melakukan supervise klinis dan kooperatif guna memberikan masukan bagi peningkatan kompetensi guru, 3) Terdapat program pengembangan profesionalitas guru dan staf berbasis madrasah berdasarkan kebutuhan madrasah guna perbaikan layanan, yang ditekankan pada pembentukan ketrampilan professional, 4) Terdapat asesmen mengenai kekuatan dan kekurangan setiap guru dan staf, terutama berkaitan dengan kompetensi dan ketrampilan tentang pelaksanaan pembelajaran yang efektif, 5) Terdapat data base mengenai profil guru dan staf mencakup berbagai aspek yang berhubungan dengan kompetensi professional (masa kerja, latar pendidikan, pengalaman diklat dan penataran, serta karya-karya lainnya), 6) Kesempatan yang tersedia untuk pengembangan kapasitas professional,

³¹ Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyau Kabupaten Indragiri Hulu, 14 Desember 2011.

diberikan secara bergilir, adil, dan merata kepada semua guru dan staf, 7) Terdapat kegiatan sosialisasi lanjutan tentang hasil pelatihan/penataran yang diikuti guru dan staf tertentu kepada semua warga madrasah, 8) Guru aktif mengikuti dan memanfaatkan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dan kegiatan organisasi lainnya untuk pengembangan diri, 9) Guru aktif secara mandiri dalam berbagai kegiatan pengembangan professional (penataran, pelatihan, seminar, dan pengadaan buku referensi pribadi), 10) Guru aktif menulis karya ilmiah untuk mengkomunikasikan pengalaman dan pemikirannya, baik melalui artikel, makalah, maupun laporan penelitian, khususnya penelitian tindakan kelas.³² Dari sepuluh indikator pengembangan guru dan staf, menurut analisa penulis yang belum dapat dilaksanakan adalah indikator kesepuluh, yaitu : Guru aktif menulis karya ilmiah untuk mengkomunikasikan pengalaman dan pemikirannya, baik melalui artikel, makalah, maupun laporan penelitian, khususnya penelitian tindakan kelas.

6. Sarana dan Prasarana Belajar MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah

Sarana dan prasarana yang tersedia di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu

Gajah pada Tahun Pelajaran 2011/2012 dapat dilihat pada tabel berikut :

TABEL VII
SARANA DAN PRASARANA MTs PONDOK PESANTREN
KHARIUL UMMAH³³

³² E. Mulyasa, op.cit., hlm. 68-69.

³³ Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu, 20 Desember 2011.

NO.	NAMA RUANG / KAMAR	JUMLAH
1.	Ruang Belajar	13 lokal
2.	Aula	1 lokal
3.	Masjid	1 unit
4.	Kantor	2 lokal
5.	Ruang tamu	1 lokal
6.	Labor IPA	1 unit
7.	Kantin /Warung	2 lokal
8.	Ruang Komputer	1 lokal
9.	Ruang Menjahit	1 lokal
10.	Ruang Guru	3 lokal
11.	Asrama guru	10 unit
12.	Asrama Putra	2 unit
13.	Asrama Putri	4 unit
14.	Kamar Mandi dan WC Putra	40 Kamar
15.	Kamar Mandi dan WC Putri	80 Kamar
16.	Gudang	1
17.	Tempat Wudlu	4
18.	Perpustakaan	1
19.	Koperasi	1

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pembelajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pembelajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah. Sedangkan yang dipakai secara langsung dalam proses pendidikan disebut sarana pendidikan.

Sarana dan prasarana pendidikan yang tersedia di MTs Pondok Pesantren Khairul

Ummah cukup lengkap. Namun labor IPA yang merupakan sarana yang penting belum tersedia. Untuk menutupi kekurangan labor IPA, bagi siswa yang akan praktek di labor sebagai solusinya adalah meminjam labor IPA yang dimiliki oleh MA Pondok Pesantren Khairul

Ummah.

7. Kegiatan Ekstrakurikuler Siswa MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah

Untuk menumbuh-kembangkan kreatifitas siswa, di MTs Pondok Pesantren Khairul

Ummah tersedia beberapa kegiatan ekstrakurikuler diantaranya silat tapak suci, pramuka, muhadharoh dalam tiga bahasa, kajian kitab kuning, takhsin Al-Qur'an, seni baca Al-Qur'an, takhfidhzul Qur'an, dan dalam bidang olah raga meliputi sepak bola, volley ball, tenis meja,

takraw, bulu tangkis, basket. Dalam bidang seni meliputi rebana, marawis, drumband, nasyid, dan seni kaligrafi.³⁴

Berdasarkan hasil data dokumentasi dan observasi di lapangan, maka kegiatan ekstrakurikuler siswa MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah sangat padat sekali, tentunya semua kegiatan tidak dapat diikuti oleh siswa secara keseluruhan. Maka dalam pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler tersebut ada yang wajib diikuti oleh seluruh siswa/siswi dan ada yang merupakan kegiatan pilihan dari siswa/siswi yang sesuai dengan bakat dan keinginannya.

B. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Desa Batu Gajah Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu.

1. Visi dan Misi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah

Penyelenggaraan pendidikan di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah terletak Desa Batu Gajah Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu dimulai dari jam 04.00 sampai dengan jam 22.00 WIB.³⁵ Proses kegiatan sekolah diawali dengan sholat subuh berjamaah, dilanjutkan dengan kegiatan penyejuk rohani yaitu kuliah subuh. Untuk menjaga kesehatan dan kebugaran tubuh diadakan senam bersama seluruh warga sekolah hingga pukul 06.30 WIB. Pembelajaran formal dimulai jam 07.15 sampai dengan jam 14.00 WIB. Untuk memperdalam materi pelajaran dan mengulangi materi yang belum dikuasai siswa diadakan pembelajaran malam dimulai jam 20.30 sampai dengan jam 22.00 WIB.³⁶ Seluruh rangkaian kegiatan pendidikan di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah dapat dilihat pada Jadwal Harian dan

Jadwal Mingguan sebagai berikut :

TABEL VIII

³⁴Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah, Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu, 20 Desember 2011.

³⁵ Sumber Data, *Observasi*, Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 26 Desember 2011.

³⁶ Sumber Data, *Observasi*, Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 26 Desember 2011.

**JADWAL KEGIATAN HARIAN PENDIDIKAN DI MTS PONDOK PESANTREN
KHAIRUL UMMAH³⁷**

JAM	KEGIATAN
04.30-05.30	Bangun tidur dan persiapan shalat shubuh berjamaah
04.30-05.00	Shalat subuh berjamaah
05.00-05.15	Qiro'atil Qur'an
05.15-06.15	Muhadasah Bahasa Arab dan Inggris
07.15-07.00	Mandi, sarapan dan persiapan ke
07.15-12.15	Belajar di kelas
12.15-13.15	Shalat Dhuhur Berjamaah, Istirahat, dan makan siang Belajar di
13.15-14.00	Kelas
14.00-15.00	Istirahat
15.00-16.00	Shalat Ashar Berjamaah
16.00-16.45	Kajian kitab kuning
16.45-17.30	Olah raga
17.30-18.40	Istirahat, mandi dan Shalat Maghrib Berjamaah
18.40-19.30	Tahsin al-Qur'an dan Kitab
19.30-20.30	Jamaah Shalat Isya' dan Makan Malam
20.30-22.00	Belajar Kelompok / Mudzakah
22.30-04.00	Istirahat/ Tidur

**TABEL IX
JADWAL KEGIATAN MINGGUAN PENDIDIKAN DI MTs PONDOK PESANTREN
KHAIRUL UMMAH³⁸**

HARI	JAM	KEGIATAN
Minggu	06.00-07.00	Senam pagi bersama
	07.00-07.30	Goro umum
	16.00-16.45	Pencak silat
	20.30-22.00	Muhadharoh tiga bahasa
Selasa	16.00-16.45	Belajar seni baca al-Qur'an
Jum'at	16.00-16.45	Kegiatan Pramuka
Sabtu	16.00-17.00	Kegiatan Drumbend dan Menjahit

MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah menerapkan *boarding school*, di mana semua siswa tinggal di dalam asrama dan sekolah menyediakan semua kebutuhan makan, minum serta olah raga. Kondisi sekolah yang aman dan nyaman serta kondusif membuat warga sekolah antusias dan termotivasi untuk selalu betah tinggal di sekolah. Sekolah ini terus berkembang pesat dan menunjukkan jati dirinya sebagai sekolah yang menjadi tujuan utama bagi lulusanya.

³⁷ Sumber Data, *Dokumentasi*, Jadwal Harian Kegiatan Pendidikan MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyu Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 26 Januari 2011.

³⁸ Sumber Data, *Dokumentasi*, Jadwal Harian Kegiatan Pendidikan MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyu Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 26 Januari 2011.

Adanya kepercayaan masyarakat terhadap sekolah ini merupakan modal dasar bagi pengelola sekolah untuk meningkatkan pelayanan dan peningkatan kualitas pendidikan serta ketrampilan pada peserta didik.

Kepala sekolah mewujudkan sebuah visi yang ditujukan dalam pengembangan sekolah efektif. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Drs. Asnawi, Kepala MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah :

“Visi merupakan gambaran mengenai cita-cita seluruh warga sekolah. Dalam penyusunan visi, dibuat secara realistis dan rasional serta menjadi kebijakan seluruh warga sekolah untuk melaksanakan aktivitasnya. Tanpa adanya visi yang jelas maka sekolah tidak akan mempunyai arah yang jelas dalam pengelolaan pendidikan di sekolahnya. Dan mengenai visi dan misi ini dapat dilihat pada dokumen madrasah tentang Profil Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah.”³⁹

Dari penuturan tersebut, diperoleh informasi bahwa visi merupakan kebijakan pokok Kepala Madrasah dan warga madrasah lainnya dalam melaksanakan berbagai aktivitasnya, khususnya dalam upaya pengembangan sekolah efektif. Visi juga merupakan cita-cita bersama warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan yang memberikan inspirasi, motivasi dan kekuatan bagi semua warga sekolah. Lebih lanjut Kepala Madrasah menyatakan bahwa tanpa adanya visi yang jelas maka sekolah tidak akan mempunyai arah yang jelas dalam pengelolaan pendidikan di sekolahnya.

Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah telah berusaha semaksimal mungkin agar visi ini benar-benar dilaksanakan secara konsekuen oleh semua komponen madrasah dengan baik. Untuk itu, kepala madrasah selalu mensosialisasikan visi kepada semua warga sekolah, komite sekolah, wali murid dan masyarakat melalui kegiatan rutin, upacara bendera, pertemuan-pertemuan dengan wali murid dan masyarakat. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah :

³⁹ Asnawi, Kepala Sekolah/Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Peny Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 3 Januari 2012.

“Sekolah efektif tidak akan terwujud dengan baik di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah sebagaimana yang diharapkan, sebelum terlebih dahulu seluruh komponen madrasah/warga madrasah terlebih dahulu memahami dengan baik apa yang menjadi visi dan misi madrasah. Untuk itu yang perlu dilakukan terlebih dahulu adalah mensosialisasikan dan memahamkan kepada seluruh warga madrasah, diantaranya kepada guru-guru, tenaga kependidikan, para siswa-siswi, para orang tua murid, dan kepada komite madrasah dalam setiap kesempatan, baik pertemuan yang sudah diagendakan maupun pertemuan yang dilakukan dalam keadaan kondisional.”⁴⁰

Hal tersebut diperkuat dari pernyataan yang disampaikan oleh Nur Hasanah, SE Wakil

Kepala MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah bidang Kurikulum, dijelaskan sebagai berikut :

“Kepala sekolah selalu mensosialisasikan visi dan misi sekolah pada setiap kegiatan, baik pada upacara maupun pada pertemuan-pertemuan rutin yang diselenggarakan oleh sekolah.”⁴¹

Bertitik tolak dari hasil wawancara tersebut, kepala sekolah benar-benar menginginkan agar visi sekolah dapat dipahami oleh para guru, komite sekolah dan siswa agar mereka menyadari sepenuhnya bahwa visi merupakan sebuah hal yang penting dalam pengelolaan sekolah. Mereka berpendapat bahwa visi ini dapat terwujud apabila dilandasi oleh kemauan dan komitmen yang tinggi di antara mereka. Tanpa adanya komitmen yang tinggi maka visi tersebut tidak terwujud sehingga upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah akan mengalami kendala. Pada dasarnya ketercapaian visi sekolah bukan semata-mata tugas kepala sekolah melainkan tugas dan kewajiban bersama semua komponen yang ada di sekolah. Mereka harus menyadari bahwa keberadaannya di sekolah harus benar-benar memberikan kontribusi

⁴⁰Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 3 Januari 2012.

⁴¹Nur Hasanah, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 13 Januari 2012.

yang nyata dalam proses pendidikan di sekolah dan siap membantu tugas-tugas kepala sekolah, khususnya dalam pencapaian tujuan dan visi sekolah yang telah ditetapkan bersama. Visi sekolah adalah :

"Terwujudnya sumber daya manusia yang beriman dan bertaqwa, berkualitas, cerdas, terampil, berprestasi, berbudi luhur, berdisiplin dan berwawasan global, yang diwujudkan dalam prestasi akademik dan non akademik, jumlah lulusan yang diterima di sekolah lanjutan ternama, unggul dalam olimpiade sains, karya ilmiah dan olahraga serta adanya penerapan disiplin dan penanaman nilai agama dan budaya."⁴²

Adapun Misi sekolah adalah :

"Mewujudkan siswa yang memiliki iman dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berprestasi akademik yang tinggi, tangguh, unggul dan berkualitas, memiliki kecerdasan intelektual, emosional dan sosial, melaksanakan pembelajaran secara efektif berbasis teknologi informasi dan komunikasi, yang mampu berpikir ilmiah melalui penelitian dan karya ilmiah, menumbuhkembangkan kreativitas siswa sesuai dengan bakat minat masing-masing, bersaing secara kompetitif di era global, berjiwa patriot, jujur dan memiliki disiplin yang tinggi, meningkatkan pengetahuan, wawasan dan ketrampilan guru melalui pelatihan, mewujudkan sekolah yang Bertaraf Internasional."⁴³

Sedangkan tujuan pendidikannya adalah :

"Untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT., berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab."⁴⁴

Berdasarkan visi, misi dan tujuan pendidikan di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah di atas, tergambar dengan jelas bahwa sekolah ini ingin mewujudkan sumber daya yang beriman dan bertaqwa, berkualitas, terampil, berbudi pekerti yang luhur serta mampu bersaing di era global. Visi ini sangat jelas dan mempunyai makna yang sangat dalam yaitu ingin

⁴²Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 3 Januari 2012.

⁴³ Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 3 Januari 2012.

mewujudkan lulusan yang mampu bersaing di dalam kancah era globalisasi saat ini, namun tetap dilandasi pada nilai-nilai spritual sebagai hamba Tuhan Yang Maha Esa, sehingga tidak

mudah terombang-ambing di era globalisasi saat ini yang penuh dengan tantangan.

Kepala Madrasah memiliki cita-cita ingin membawa organisasi sekolah menjadi organisasi yang mampu beradaptasi di era global saat ini serta menjadi dambaan masyarakat. Cita-cita atau visi kepemimpinan kepala madrasah berpedoman kepada visi sekolah. Kepala madrasah telah mampu menjadi seorang pemimpin yang visioner, hal ini dapat dilihat dari gagasan-gagasan dan pandangan-pandangan serta cita-cita kepala madrasah dalam keinginannya mewujudkan sekolah yang efektif.

Menurut Kepala Madrasah dalam kepemimpinannya, ia ingin mewujudkan sekolah yang unggul dalam prestasi akademik yang ditunjukkan dengan perolehan nilai ujian nasional yang tinggi, dan lulusan yang berkualitas yang dapat diterima di sekolah-sekolah tingkat lanjutan atas terbaik ditingkat kabupaten maupun tingkat propinsi, baik di bawah Kementerian Agama maupun di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, serta dapat menjuarai berbagai olimpiade sains. Drs. Asnawi, Kepala Madrasah, menjelaskan bahwa: "Sekolah yang mampu menjadi dambaan masyarakat dan idola bagi lulusan SMP sederajat di saat ini maupun yang akan datang adalah sekolah yang mempunyai keunggulan prestasi akademik di mana siswa dapat lulus ujian nasional dengan nilai yang sangat memuaskan dapat diterima di sekolah-sekolah tingkat lanjutan atas terbaik ditingkat kabupaten maupun tingkat propinsi, baik di bawah Kementerian Agama maupun di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan serta prestasinya di bidang olimpiade sains."⁴⁵

Selain unggul dalam prestasi akademik juga ingin mewujudkan sekolah yang unggul dalam prestasi non akademik yang ditunjukkan dengan prestasi olahraga, seni, karya ilmiah. Kepala madrasah beranggapan bahwa, sekolah yang berkualitas adalah sekolah yang mampu mewujudkan semua potensi yang dimiliki siswa yang dapat dilihat dari pengembangan minat, bakat dan ketrampilannya. Penciptaan suasana sekolah yang religius dan berbudaya merupakan

⁴⁴ Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Peny Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 3 Januari 2012.

salah satu dari visi kepala sekolah. Hal ini sesuai dengan penuturan Drs. Asnawi, Kepala

Madrasah :

“Di era globalisasi saat ini, pembekalan kecerdasan intelektual dan emosional terhadap siswa dirasa tidak cukup. Oleh karena itu, siswa perlu juga dibekali dengan kecerdasan spritual.”⁴⁶

Era globalisasi yang penuh dengan dampak negatif membawa generasi muda dalam hal ini siswa terjerumus dalam kehidupan yang menyesatkan. Terkikisnya nilai-nilai agama dan budaya sehingga siswa kehilangan arah dan jati diri. Untuk itu sekolah harus mampu membentengi bagi para siswa dengan nilai-nilai spritual dan budaya. Sekolah yang bernuansa religius dan menjunjung tinggi nilai-nilai budaya akan menghasilkan siswa-siswa yang mampu bersaing di era global saat ini. Sekolah akan mampu melahirkan generasi-generasi yang cerdas dalam berpikir kreatif dalam bertindak dan kuat dalam keimanannya serta mempunyai jati diri. Ini adalah generasi yang didambakan bangsa Indonesia sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Sekolah ini jelas akan menjadi tujuan utama bagi orang tua untuk menyekolahkan anaknya, karena orang tua merasa nyaman apabila anak-anaknya menjadi anak yang shaleh, santun, mempunyai budi pekerti dan taat kepada orang tua dan berpegang teguh pada akar budaya bangsa. Selain itu, Kepala Madrasah bercita-cita untuk mewujudkan sekolah yang memiliki disiplin tinggi. Sebagaimana disampaikan Drs. Asnawi, Kepala Madrasah sebagai berikut :

“Sekolah yang memiliki disiplin tinggi akan mampu melahirkan generasi-generasi yang memiliki semangat dan daya juang yang tinggi serta taat kepada peraturan-peraturan dan norma-norma yang berlaku di tengah-tengah masyarakat.”⁴⁷

Cita-cita kepala sekolah ini memang beralasan karena dengan disiplin yang tinggi warga sekolah akan melaksanakan tugas dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab. Sekolah-sekolah menerapkan disiplin tinggi akan menjadi sekolah yang menjadi dambaan masyarakat.

⁴⁵ Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 5 Januari 2012.

⁴⁶ Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 5 Januari 2012.

Untuk menciptakan proses belajar mengajar yang berkualitas, perlu adanya suasana sekolah yang kondusif, nyaman, damai dan penuh kekeluargaan. Sebagaimana disampaikan oleh Drs.

Asnawi, Kepala Madrasah :

“Untuk meningkatkan semangat kerja bagi warga sekolah dan dapat betah tinggal di sekolah apabila suasana sekolah sangat kondusif, nyaman, damai dan penuh semangat kekeluargaan. Sekolah yang nyaman akan membawa dampak positif bagi semua warga sekolah dalam melaksanakan aktivitas sehingga akan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.”⁴⁸

Era globalisasi saat ini yang ditandai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin cepat akan membawa dampak dalam berbagai bidang kehidupan manusia, termasuk dalam berbagai bidang pendidikan. Untuk itu diperlukan kemampuan kepala sekolah dalam upaya menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi itu sendiri. Melihat kondisi riil saat ini dan masa akan datang sekolah dituntut mampu mewujudkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Untuk itu kepala sekolah mempunyai keinginan warga sekolah memiliki kemampuan dalam menguasai teknologi informasi dan komunikasi serta terampil berbahasa Inggris. Teknologi informasi dan komunikasi sangat penting dan harus dikuasai oleh semua warga sekolah. Dengan penguasaan teknologi informasi dan komunikasi, warga sekolah akan mendapatkan berbagai informasi untuk kepentingan peningkatan kualitas pendidikan di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyusir Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu.

Menurut penuturan kepala madrasah, Kepala Madrasah mempunyai visi terjalannya hubungan yang harmonis antara wali murid, komite sekolah, masyarakat dan pemerintah dengan sekolah. Dalam arti kata membangun kemitraan yang positif antara sekolah dengan masyarakat, wali murid, komite sekolah dan pemerintah. Sebagaimana diungkapkan oleh Drs.

Asnawi, Kepala Madrasah sebagai berikut :

“Keberhasilan pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, wali murid dan sekolah. Sekolah yang akan menjadi idola bagi masyarakat adalah

⁴⁷ Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyusir Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 5 Januari 2012.

sekolah yang mampu membangun kerja sama atau kemitraan dengan masyarakat dan mampu memberikan kepercayaan, karena masyarakat adalah pengguna dari lulusan sekolah serta ikut bertanggungjawab terhadap kemajuan sekolah.”⁴⁹

Visi kepemimpinan Kepala MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah diarahkan untuk mewujudkan visi sekolah yaitu mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas, mampu bersaing di era global dan mempunyai kekokohan keimanan serta berbudi pekerti luhur. Visi kepemimpinan kepala sekolah yaitu ingin mewujudkan sekolah yang berprestasi tinggi baik di bidang akademik maupun non akademik, kedisiplinan warga sekolah yang tinggi, mendapat kepercayaan dan dukungan dari masyarakat, sekolah yang religius dan mampu membangun karakter budaya masyarakat serta membangun suasana dan komunikasi yang kondusif.

2. Cara dan Strategi Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif

Kepala madrasah telah berusaha semaksimal mungkin agar visi kepemimpinannya dapat diimplementasikan dan diwujudkan dalam tataran nyata. Dalam upaya mewujudkan visi kepemimpinannya dalam mewujudkan sekolah efektif, kepala sekolah menggunakan strategi yang tepat agar visi yang telah diinginkan menjadi kenyataan. Strategi kepemimpinan kepala madrasah diwujudkan melalui interaksi sosial dengan anggota kelompoknya, kemampuan memahami dan terlibat langsung dalam kegiatan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh

Drs. Asnawi, Kepala Madrasah sebagai berikut :

“Saya telah berusaha semaksimal mungkin agar visi kepemimpinan saya dapat diimplementasikan dan diwujudkan dalam tataran nyata. Dalam upaya mewujudkan visi kepemimpinan saya dalam mewujudkan sekolah efektif, saya menggunakan strategi yang tepat agar visi yang telah diinginkan menjadi kenyataan. Dalam melaksanakan strategi kepemimpinan saya menerapkan fungsi-fungsi kepemimpinan dan membangun komunikasi yang positif dan interaktif kepada semua warga sekolah.”⁵⁰

Dari pernyataan tersebut, kepala sekolah dalam melaksanakan strategi mewujudkan

⁴⁸ Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 5 Januari 2012.

⁴⁹ Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 5 Januari 2012.

sekolah efektif dilakukan dengan cara melakukan fungsi kepemimpinan yaitu dalam pengambilan keputusan, dalam memerintah, dalam pemberian konsultasi, partisipasi dan delegasi dalam setiap kegiatan. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah diimplementasikan dalam visi kepemimpinannya sebagai berikut :

a. Mewujudkan Visi Unggul Dalam Prestasi Akademik

Langkah awal yang dilakukan oleh kepala madrasah sebelum menetapkan strategi, terlebih dahulu kepala sekolah melakukan analisis swot yaitu analisis untuk mengetahui kondisi riil tentang kekuatan dan kelemahan sekolah yang sebenarnya serta peluang dan tantangan yang dihadapi di sekolah. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan kepala madrasah dalam upaya untuk mewujudkan sekolah yang mempunyai prestasi akademik tinggi yang diwujudkan dalam perolehan nilai ujian nasional yang tinggi, diterimanya siswa pada sekolah lanjutan atas ternama serta menjuarainya kegiatan olimpiade sains maka strategi yang dilakukan kepala madrasah adalah meningkatkan kualitas pembelajaran. Sebagaimana yang diungkapkan

oleh Drs. Asnawi, kepala madrasah Pondok Pesantren Khairul Ummah sebagai berikut :

“Selama dalam kepemimpinan saya, saya mendambakan agar terwujud madrasah/Sekolah yang mampu menjadi dambaan masyarakat dan idola bagi lulusan SMP sederajat di saat ini maupun yang akan datang adalah sekolah yang mempunyai keunggulan prestasi akademik di mana siswa dapat lulus ujian nasional dengan nilai yang sangat memuaskan dapat diterima di sekolah-sekolah tingkat lanjutan atas terbaik ditingkat kabupaten maupun tingkat propinsi, baik di bawah Kementrian Agama maupun di bawah Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan serta prestasinya di bidang olimpiade sains.

Untuk mewujudkan hal tersebut maka diperlukan tenaga pendidik yang professional, guru harus memiliki kompetensi, yaitu seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru

⁵⁰ Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu

dalam melaksanakan tugasnya. Kompetensi itu terdiri dari kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

Agar guru mampu berperan sebagai pengajar dan pendidik maka guru harus dapat memerankan diri sebagai : organisator (pengelola kegiatan akademik), informator (sumber informasi), motivator (merangsang gairah mengajar), director (membimbing, mengarahkan ke proses belajar mengajar), fasilitator (menyediakan fasilitas kemudahan proses belajar mengajar), inisiator (pencetus ide), mediator (penengah dan perantara), dan evaluator (memberikan penilaian hasil belajar). Dengan berbagai persyaratan di atas, apabila dipenuhi oleh guru maka kualitas pengajaran akan dapat ditingkatkan. Dengan meningkatnya kualitas pengajaran maka diharapkan kualitas akademik akan dapat tercapai.”⁵¹

Peningkatan kualitas pembelajaran menurut kepala sekolah harus dimulai dari peningkatan kualitas guru. Ia menyadari bahwa sesungguhnya kepala sekolah adalah tugas tambahan dan sebagai guru adalah tugas utama. Sebagai seorang edukator, kepala sekolah telah melaksanakan tugas yaitu mengajar mata pelajaran yang diampunya. Kepala Sekolah/Madrasah juga membuat perangkat pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan menilai hasil belajar siswa. Berdasarkan dokumentasi di sekolah tentang pembagian tugas mengajar, kepala sekolah mengajar bidang studi Matematika dengan jumlah jam 6 jam per minggu. Dari kondisi ini terlihat bahwa kepala sekolah tetap melaksanakan tugas sebagai seorang guru karena sesungguhnya kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan menjadi kepala sekolah. Hal ini sesuai dengan penuturan Nur Hasanah, SE Wakil Kepala Madrasah Bidang

Kurikulum :

“Kepala sekolah mengajar enam jam per minggu dan ia membuat perangkat pengajaran, melaksanakan proses belajar mengajar, dan melakukan penilaian seperti guru

Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 9 Januari 2012.

⁵¹ Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 9 Januari 2012.

lainnya.”⁵²

Berdasarkan pengamatan, kepala madrasah telah mampu memberikan contoh mengajar dengan baik yang dimulai dengan pembuatan perangkat pembelajaran hingga pada evaluasi pembelajaran. Strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran adalah melakukan pemetaan guru bersama dengan wakil kepala madrasah bidang akademik untuk mengetahui kualitas guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Kepala madrasah bersama dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum membuat jadwal supervisi guru dalam mengajar, dengan tujuan untuk mengetahui daya kemampuan guru di dalam melakukan kegiatan pembelajaran yang dimulai dari pembuatan perangkat pembelajaran pelaksanaan proses belajar mengajar dan evaluasi hasil belajar.⁵³

Menurut penuturan kepala madrasah hasil supervisi dijadikan dasar utama untuk pemetaan guru. Guru-guru yang telah dianggap cukup berkualitas akan tetap diberikan pendalaman dan bagi guru-guru yang masih belum mampu dalam melaksanakan pembelajaran akan diberikan pelatihan-pelatihan dan pembinaan-pembinaan guna meningkatkan kualitas pembelajaran. Dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran, kepala madrasah juga memberikan bimbingan dan motivasi kepada guru-guru agar tetap semangat dalam menjalankan tugas terutama dalam pelaksanaan proses pembelajaran.

Kualitas pembelajaran juga ditentukan dengan kondisi siswa. Untuk itu sekolah telah berupaya mengadakan seleksi masuk siswa baru di sekolah ini cukup ketat yaitu melalui tes tertulis, wawancara, psikotes, dan tes kesehatan serta tes kemampuan bahasa Inggris dan kemampuan membaca al-qur'an bagi yang beragama islam. Dengan adanya rentetan sistem penerimaan siswa baru yang cukup ketat, akan mampu menghasilkan siswa-siswa yang berkualitas. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sarijo,SP Wakil Kepala Madrasah Bidang

Kesiswaan :

“Penerimaan siswa baru di sekolah ini cukup ketat melalui jalur tes tertulis,

⁵² Nur Hasanah, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Peny Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 13 Januari 2012.

wawancara, psikotes, dan tes kesehatan. Di samping itu, kemampuan bahasa Inggris dan kemampuan membaca al-Qur'an bagi seluruh calon santri/siswa menjadi syarat untuk diterima di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah ini.”⁵⁴

Berdasarkan dokumentasi dan pengamatan di sekolah, sistem penerimaan siswa baru sangat ketat, melalui bermacam-macam tahapan tes. Tes meliputi: tes kesehatan, tertulis, wawancara dan kelengkapan dokumen rapor sekolah serta prestasi lain yang diwujudkan dengan piagam penghargaan.⁵⁵ Sebagai konsekwensinya, jumlah pendaftar calon siswa baru pada tahun 2011 berjumlah 212 orang sedangkan yang diterima berjumlah 160 orang sebagaimana tercantum dalam tabel berikut :

TABEL X
PERBANDINGAN JUMLAH SISWA PENDAFTAR
DAN YANG DITERIMA DI MTS PENDOK PESANTREN KHAIRUL UMMAH BATU
GAJAH PASIR PENYU AIR MOLEK
KABUPATEN INDRAGIRI HULU⁵⁶

TAHUN PELAJARAN	JUMLAH SISWA		PROSENTASE
	PENDAFTAR	DITERIMA	
2008/2009	120	92	76,67 %
2009/2010	133	103	77,44 %
2010/2011	196	138	70,41 %
2011/2012	212	160	75,47 %

Selain input siswa yang berkualitas, kualitas pembelajaran juga ditentukan dengan jumlah siswa di dalam kelas. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan : “Pada standar pengelolaan bahwa jumlah siswa dalam satu lokal tidak boleh lebih dari 32 orang.” Namun demikian, berdasarkan pengamatan dan dokumentasi jumlah siswa dalam satu kelas ternyata lebih dari dari 32 orang.”⁵⁷ Padahal pembelajaran yang efektif menurut kepala sekolah dapat dilihat dari situasi kelas yang kondusif, di mana jumlah siswa di dalam kelas tidak lebih dari 32 orang. Berdasarkan pengamatan jumlah siswa dalam

⁵³ Sumber Data, *Observasi*, Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 18 Januari 2012.

⁵⁴ Sarijo, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 14 Januari 2012.

⁵⁵ Sumber Data, *Dokumentasi*, Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 20 Januari 2012.

⁵⁶ Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 20 Januari 2012.

satu kelas lebih dari 32 orang. Dengan jumlah siswa yang sedikit maka guru akan maksimal dalam mengontrol dan mengetahui perkembangan peserta didik dalam menerima materi pelajaran. Pembelajaran yang efektif dapat menumbuhkan sikap yang aktif, kreatif, kritis dan memahami bahan ajar. Sikap ini ditunjukkan oleh peserta didik dalam mengikuti proses pembelajaran, dengan pembelajaran yang aktif, kreatif, kritis siswa dapat mewujudkan semua potensi yang ada pada dirinya.

Pembelajaran yang efektif dapat menumbuhkan rasa percaya diri dan saling menghargai sesama. Hal ini dapat dilihat dari kreatifitas siswa dalam mengikuti setiap proses pembelajaran. Proses pembelajaran yang efektif dapat juga menumbuhkan rasa percaya diri dan saling menghargai sesama karena dengan keaktifan dan kreatifitas siswa dalam mengikuti pelajaran akan menumbuhkan rasa kepercayaan diri mereka yang tinggi. Menurut kepala sekolah proses pembelajaran yang efektif ditandai dengan kemampuan siswa dalam menggunakan berbagai media pembelajaran, di samping itu siswa harus memiliki berbagai macam sumber belajar.

Menurut penuturan Kepala Madrasah, kualitas pembelajaran juga ditentukan oleh terpenuhinya sarana dan prasarana di sekolah. Dengan sarana prasarana yang cukup akan mempermudah guru dalam menggunakan media-media pembelajaran yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah bersama wakil kepala sekolah dan komite sekolah mengadakan pertemuan yang mengagendakan tentang sarana dan prasarana di sekolah yang menunjang proses pembelajaran. Di samping itu upaya yang ditempuh kepala sekolah membuat perencanaan kebutuhan akan sarana dan prasarana di sekolah yang diteruskan kepada Pemerintah Daerah. Berdasarkan hasil pengamatan dan dokumentasi bahwa pembelajaran telah menunjukkan pembelajaran yang berkualitas. Adapun indikator dari pembelajaran yang berkualitas sebagaimana disampaikan oleh Nur Hasanah, SE dapat dilihat dari mutu layanan pendidikan sebagai berikut :

- 1) Mutu mengajar guru ; Aspek ini merupakan refleksi dan kinerja profesional guru yang ditujukan dalam penguasaan bahan ajar, metode dan teknik mengajar untuk mewujudkan

⁵⁷ Sumber Data, *Observasi*, Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyusir Kabupaten

interaksi dan suasana belajar mengajar yang menyenangkan, pemanfaatan fasilitas dan sumber belajar, melaksanakan hasil evaluasi dan hasil belajar. Indikator mutu mengajar dapat pula dilihat dalam dokumen perencanaan mengajar, catatan khusus siswa bermasalah, program pengayaan, analisis tes hasil belajar dan sistem informasi kemajuan/prestasi belajar siswa,

- 2) Kelancaran layanan belajar mengajar ; sesuai dengan jadwal layanan belajar mengajar merupakan "*core bussiness*" sekolah. Bagaimana kelancaran layanan tersebut sesuai dengan jadwal yang telah disusun merupakan indikator penting kinerja manajemen sekolah efektif. Adanya gejala (kelas bebas) karna guru tidak masuk atau para siswa tidak belajar disebabkan oleh interupsi rapat sekolah atau kegiatan lainnya, merupakan keadaan yang tidak boleh dianggap wajar,
- 3) Umpan balik yang diterima siswa; siswa sepatutnya memperoleh umpan balik yang menyangkut mutu pekerjaanya, seperti hasil ujian atau tugas-tugas yang telah dilakukannya,
- 4) Layanan keseharian guru terhadap siswa ; untuk kepentingan pengajaran atau hal lainnya, murid memerlukan menemui gurunya atau berkonsultasi. Kesediaan guru untuk melayani konsultasi siswa sangat penting untuk mengatasi kesulitan belajar,
- 5) Keputusan siswa terhadap layanan mengajar guru ; siswa merupakan costumer primer di sekolah dan oleh karenanya mereka sepatutnya mendapatkan kepuasan atas setiap layanan yang ia terima di sekolah,
- 6) Kenyamanan ruang kelas ; Ruang kelas yang memenuhi kriteria ventilasi, tata cahaya, kebersihan, kerapihan dan keindahan akan membuat para penghuninya merasa nyaman dan aman di dalamnya,
- 7) Ketersediaan fasilitas belajar ; Sekolah memiliki kewajiban menyediakan setiap fasilitas yang mendukung implementasi kurikulum, seperti laboratorium, perpustakaan, fasilitas olah raga dan kesenian dan fasilitas lainnya untuk pengembangan aspek-aspek kepribadian,
- 8) Kesempatan siswa menggunakan berbagai fasilitas sekolah ; Sesungguhnya sekolah

diartikan untuk melayani para siswa yang belajar dan oleh karena para siswa hendak diperlakukan sebagai pihak yang harus menikmati penggunaan fasilitas yang tersedia di sekolah.⁵⁸

Berdasarkan pengamatan prestasi akademik siswa telah menunjukkan hasil yang baik dengan kelulusan 100 % setiap tahun pelajaran, dan dapat diterima pada sekolah lanjutan atas ternama, baik ditingkat kabupaten maupun propinsi. Namun apabila dilihat dari peringkat nilai hasil Ujian Nasional yang di dapat, sebagaimana yang disampaikan oleh : Nur Hasanah, SE wakil kepala madrasah bidang kurikulum sebagai berikut :

“Dari jumlah seluruh SMP dan MTs di INHU yang berjumlah 81 sekolah, maka MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah menduduki peringkat ke 23 di Tahun Pelajaran 2011/2012, sedangkan khusus untuk Madrasah Tsanawiyah di seluruh Kabupaten Indragiri Hulu yang berjumlah 23 sekolah, Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah pada urutan ke 3 (tiga). Kemudian dalam setiap olimpiade sains yang dilaksanakan tingkat Kabupaten Indragiri Hulu mulai tahun pelajaran 2009/2010 sampai penelitian ini dilaksanakan tidak pernah lagi mendapatkan peringkat tiga besar dari keseluruhan sekolah yang menjadi peserta, apalagi untuk tingkat provinsi dan untuk tingkat nasional belum ada yang mendapatkan prestasi tersebut.”⁵⁹

b. Mewujudkan Visi Unggul Dalam Prestasi Non Akademik

Peningkatkan mutu pendidikan di sekolah, di samping diarahkan peningkatan prestasi akademik juga peningkatan prestasi non akademik. Adapun strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah memberdayakan semua potensi yang ada di sekolah mulai dari perencanaan ,pelaksanaan akademik dan evaluasi kegiatan non akademik. Berdasarkan pengamatan di lapangan kegiatan untuk meningkatkan prestasi non akademik dilakukan melalui kegiatan pengembangan diri yang diwujudkan dalam kegiatan ekstra kurikuler. Kegiatan ekstra kurikuler merupakan kegiatan yang dilakukan oleh siswa di luar jam pelajaran. Kegiatan ini bertujuan

⁵⁸ Nur Hasanah, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Peny Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 13 Januari 2012.

⁵⁹ Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Peny Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 21 Januari 2012.

untuk mewujudkan minat, bakat dan kreatifitas siswa. Hal tersebut sesuai dengan apa yang telah disampaikan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah sebagai berikut :

“Dalam kepemimpinan saya di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah, prestasi yang ingin dicapai selain unggul dalam prestasi akademik saya juga ingin mewujudkan sekolah yang unggul dalam prestasi non akademik yang ditunjukkan dengan prestasi olahraga, seni, dan karya ilmiah. Saya beranggapan bahwa, sekolah yang berkualitas adalah sekolah yang mampu mewujudkan semua potensi yang dimiliki siswa yang dapat dilihat dari pengembangan minat, bakat dan ketrampilannya.

Untuk mewujudkan hal tersebut strategi yang dilakukan adalah pembinaan bakat dan minat perlu dilakukan dengan sungguh-sungguh melalui kegiatan ekstrakurikuler dan setiap momen untuk menguji bakat dan minat anak yang diadakan baik di tingkat kecamatan, tingkat kabupaten, tingkat propinsi bahkan tingkat nasional akan diikuti menjadi peserta yang akan bertanding untuk dapat merebut prestasi-prestasi sesuai dengan bidang yang dipertandingkan atau dilombakan. Baik di bidang seni, bidang olah raga, maupun bidang-bidang lainnya.

Prestasi-prestasi non-akademik yang pernah diraih oleh para siswa dan siswi MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah diantaranya : Fahmil Qur'an (MTQ) juara 1 tingkat kabupaten Indragiri Hulu tahun 2007, 2008, 2009, 2010, dan 2011, fahmil Qur'an (MTQ) juara 1 tingkat propinsi tahun 2008, takhfidz 1 juz juara 1 tingkat kabupaten tahun 2008, olimpiade sains fisika juara 1 tingkat kabupaten tahun 2008, tenis meja juara 1 tingkat propinsi tahun 2007 dan 2009

dan masih banyak lagi prestasi-prestasi non-akademik yang sudah pernah mengharumkan lembaga kita ini. Dan saya ucapkan selamat dan terima kasih kepada siswa-siswi yang telah menoreh prestasi melalui lembaga MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah ini.”⁶⁰

Hal tersebut di atas juga diperkuat penuturan Sarijo, S.PI, Wakil Kepala Madrasah

Bidang Kesiswaan sebagai berikut :

“Peningkatan mutu non akademik dilakukan melalui kegiatan ekstrakurikuler berupa pengembangan diri siswa di mana siswa diberi keleluasaan untuk mewujudkan minat dan bakatnya sesuai dengan kondisi masing-masing siswa.”⁶¹

Berdasarkan pendapat di atas, kegiatan pengembangan diri dilakukan melalui kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan ini sangat penting karena dapat memupuk prestasi dan mewujudkan minat, bakat dan kemampuan para siswa. Strategi yang dilakukan kepala sekolah untuk mewujudkan minat, bakat dan kreatifitas siswa yaitu dengan jalan memberdayakan guru bimbingan dan konseling serta membentuk tim sekolah untuk pengembangan diri sekolah melalui penelusuran bakat, minat dan potensi siswa dengan jalan memberikan sejumlah koersioner yang harus diisi oleh siswa secara benar sesuai dengan kondisi riil masing-masing siswa.

Koersioner tersebut terdapat beberapa pilihan tentang pengembangan diri mereka dan para siswa diwajibkan untuk memilih maksimal tiga kegiatan pengembangan diri sesuai minat dan bakat mereka. Angket yang diberikan kepada siswa tersebut kemudian dikumpulkan dan dikelompokkan berdasarkan pilihan-pilihan dari siswa tersebut sehingga terjadi pengelompokan siswa berdasarkan minat, bakat dan kemampuan mereka dalam pengembangan diri. Setelah dikelompokkan, sekolah menyusun tentang penanggung jawab kegiatan dan guru pengampu kegiatan yang sesuai dengan jenis kegiatan. Guru pengampu harus mempunyai

⁶⁰ Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 12 Januari 2012.

⁶¹ Sarijo, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 14 Januari 2012.

ketrampilan / kompetensi yang sesuai dengan jenis kegiatan dan guru pengampu harus bertanggung jawab terhadap kegiatan, menyusun rencana kegiatan yang meliputi isi kegiatan, sasaran dan tujuan serta hasil yang akan dicapai. Di samping itu penanggung jawab dan guru pembimbing harus selalu memonitor perkembangan prestasi, bakat dan minat siswa tersebut. Menurut penuturan kepala sekolah, strategi untuk mewujudkan minat dan bakat selalu digalakkan dengan melakukan kegiatan-kegiatan, lomba-lomba pada kegiatan kelas meeting atau mengikuti even-even kegiatan yang berskala lokal, regional dan nasional. Berdasarkan data dokumentasi di sekolah, berikut ini adalah hasil prestasi siswa dalam bidang non akademik, sebagai berikut :

TABEL XI
PRESTASI BIDANG NON-AKADEMIK SISWA MTS PONDOK PESANTREN
KHAIRUL UMMAH BATU GAJAH
PASIR PENYU AIR MOLEK TAHUN 2007-2011⁶²

NO	JENIS LOMBA	PRESTASI	TINGKAT	TAHUN
1	MTQ (Seni baca Qur'an)	Juara 1	Kabupaten	2007
2	Tenis Meja	Juara 1	Kecamatan	2007
3	Tenis Meja (Porseni)	Juara 1	Kabupaten	2007
4	Tenis Meja (Porseni)	Juara 4	Propinsi	2007
5	MTQ (Fahmil Qur'an)	Juara 1	Kecamatan	2008
6	MTQ (Fahmil Qur'an)	Juara 1	Kabupaten	2008
7	MTQ (Fahmil Qur'an)	Juara 1	Propinsi	2008
8	Takhfidz 1 Juz	Juara 1	Kabupaten	2008
9	Olimpiade Fisika	Juara 2	Kabupaten	2008
10	Olimpiade Sains Matematika	Juara 3	Kabupaten	2008
11	Tenis Meja	Juara 1	Kecamatan	2008
12	Tenis Meja	Juara 1	Kabupaten	2008
13	Tenis Meja (Popda)	Juara 3	Propinsi	2008
14	Tenis Meja (Popda)	Juara 1	Propinsi	2009
15	Tenis Meja	-	Nasional	2010
16	Nasyid	Juara 1	Kabupaten	2010
17	Rebana	Juara 1	Kabupaten	2011
18	Pidato Bahasa Inggris Putra	Juara 1	Kabupaten	2011
19	Pidato Bahasa Inggris Putri	Juara 1	Kabupaten	2011
20	Pidato Bahasa Arab Putra	Juara 1	Kabupaten	2011
21	Pidato Bahasa Arab Putri	Juara 1	Kabupaten	2011
22	Pidato Bahasa Indonesia Putra	Juara 1	Kabupaten	2011
23	Pidato Bahasa Indonesia Putri	Juara 1	Kabupaten	2011
24	Larai 100 M Putra dan Putri	Juara 1	Kabupaten	2001

⁶² Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 12 Januari 2012.

c. Mewujudkan Visi Sekolah Yang Religius

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, Kepala Madrasah telah berusaha semaksimal mungkin mewujudkan suasana sekolah yang religius atau agamis. Hal ini sangat penting dalam upaya meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Kepala sekolah menyadari betapa pentingnya penanaman nilai-nilai akidah dan budaya dalam diri warga sekolah, apalagi di era globalisasi saat ini masalah krisis keimanan telah melanda semua bangsa di muka bumi ini. Kepala sekolah menginginkan bahwa warga sekolah di samping memiliki kecerdasan intelektual dan emosional juga harus memiliki kecerdasan spiritual, untuk itu pembinaan mental spiritual dan moral menjadi tujuan utama di sekolah ini. Adapun langkah-langkah yang dilakukan kepala madrasah, yang pertama adalah dari diri kepala sekolah itu sendiri, yaitu menjadikan pemimpin yang sidiq, tabligh, amanah, fatonah. Disamping itu kepala madrasah yang harus menjadi sosok yang religi dan berbudaya yang selalu melaksanakan perintah-perintah Allah dan menjauhi laranganNya serta berperilaku sopan

dan santun. Dalam wawancara dengan kepala madrasah diungkapkan sebagai berikut :

“Penciptaan suasana sekolah yang religius dan berbudaya merupakan salah satu dari visi kami.

Di era globalisasi saat ini, pembekalan kecerdasan intelektual dan emosional terhadap siswa dirasa tidak cukup. Oleh karena itu, siswa perlu juga dibekali dengan kecerdasan spritual.

Era globalisasi yang penuh dengan dampak negatif membawa generasi muda dalam hal ini siswa terjerumus dalam kehidupan yang menyesatkan. Terkikisnya nilai-nilai agama dan budaya sehingga siswa kehilangan arah dan jati diri. Untuk itu sekolah harus mampu membentengi bagi para siswa dengan nilai- nilai spritual dan budaya. Sekolah yang bernuansa religius dan menjunjung tinggi nilai-nilai budaya akan menghasilkan siswa-siswa yang mampu bersaing di era global saat ini. Sekolah akan mampu melahirkan generasi-generasi yang cerdas dalam berpikir kreatif dalam bertindak dan kuat dalam keimanannya serta mempunyai jati diri. Ini adalah generasi yang

didambakan bangsa Indonesia sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Sekolah ini jelas akan menjadi tujuan utama bagi orang tua untuk menyekolahkan anaknya, karena orang tua merasa nyaman apabila anak-anaknya menjadi anak yang shaleh, santun, mempunyai budi pekerti dan taat kepada orang tua dan berpegang teguh pada akar budaya bangsa. Untuk itu di madrasah ini, sebelum guru memulai kegiatan belajar mengajar dijam pertama di kelas, setiap guru dan siswa membukanya dengan membaca Al-Qur'an terlebih dahulu. Hal tersebut dimulai setiap hari di kelas.”⁶³

Berdasarkan pengamatan, kepala madrasah adalah sosok yang religius yaitu taat beragama dan patuh pada norma-norma masyarakat. Sebagaimana yang diungkapkan oleh M. Rizal, Ketua OSIS MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah sebagai berikut : “Kepala sekolah kami merupakan kepala sekolah yang mampu menjadi teladan. Beliau adalah orang yang kuat agamanya, santun, dan baik hati terutama kepada siswa-siswa di sekolah ini. Kepala Sekolah/Madrasah kami merupakan kepala sekolah yang baik dan setiap kegiatan yang dilakukan oleh OSIS selalu beliau dukung.”⁶⁴

Cara mewujudkan sekolah yang religius, Kepala Madrasah bersama guru menerapkan langkah-langkah dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah sholat lima waktu berjama'ah, adanya kuliah subuh, peringatan hari-hari besar agama Islam, untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Di samping itu setiap awal pembelajaran selalu berdoa dan pada akhir pembelajaran juga diakhiri dengan doa. Pada setiap malam para santri/siswa dianjurkan untuk melakukan shalat malam (*qiyamul lail*) dan shalat Dhuha di pagi hari, dan pada setiap hari Senin dan Kamis para santri/siswa dianjurkan

⁶³ Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 12 Januari 2012.

⁶⁴ M. Rizal, Ketua OSIS, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 13 Januari 2012.

untuk berpuasa.⁶⁵

Berdasarkan pengamatan ada pembiasaan yang dilakukan oleh siswa yaitu mengucapkan salam jika saling bertemu baik dengan guru maupun sesama siswa. Menurut penuturan salah seorang guru MTs Pondok Pesantren Khurul Ummah pada setiap mulai belajar terlebih dahulu dimulai dengan berdo'a bersama dan dilanjutkan dengan membaca al-Qur'an terlebih dahulu, baru kemudian kegiatan belajar mengajar di kelas dilaksanakan, setiap shalat lima waktu dilaksanakan dengan berjama'ah, baik oleh guru, pegawai, dan seluruh siswa, pada bulan puasa dilakukan sholat tarawih bersama dan pembacaan ayat suci al-Qur'an atau tadarus. Semua ini adalah upaya untuk mewujudkan sekolah menjadi sekolah yang religius. Suasana di sekolah ini benar-benar terasa religius di mana setiap waktu shalat terdengar suara adzan dari masjid sekolah dan semua siswa secara serempak menuju masjid untuk melakukan sholat berjamaah.⁶⁶

d. Mewujudkan Visi Unggul Dalam Disiplin Sekolah

Berdasarkan pengamatan semua warga sekolah telah menunjukkan tingkat disiplin yang tinggi mulai dari kepala sekolah, guru, siswa, dan petugas lain telah menunjukkan kedisiplinan yang tinggi. Kedisiplinan ini dapat dilihat dari kedisiplinan dalam waktu masuk dan keluar kerja serta dalam melakukan tugas-tugas lain. Lebih-lebih guru sangat disiplin dalam melakukan proses pembelajaran hampir tidak jam kosong di dalam proses pembelajaran. Siswa juga sangat disiplin mulai dari disiplin pakaian, disiplin terhadap peraturan-peraturan sekolah serta disiplin tugas-tugas yang diberikan oleh guru. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Drs. Asnawi, Kepala Sekolah/Madrasah :

“Saya bercita-cita untuk mewujudkan madrasah yang memiliki disiplin tinggi.

Madrasah/sekolah yang memiliki disiplin tinggi akan mampu melahirkan generasi-generasi yang memiliki semangat dan daya juang yang tinggi serta taat kepada peraturan-peraturan dan norma-norma yang berlaku di tengah-tengah masyarakat. Dengan disiplin yang tinggi warga

⁶⁵ Sarijo, *Wawancara*, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 14 Januari 2012.

⁶⁶ Abdullah Fahd, Guru, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 17 Januari 2012.

sekolah akan melaksanakan tugas dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab. Sekolah-sekolah menerapkan disiplin tinggi akan menjadi sekolah yang menjadi dambaan masyarakat. Untuk itu setiap warga madrasah harus menta'ati segala peraturan yang ada. Dan peraturan yang ada itu kita buat secara bersama-sama dengan warga madrasah, sehingga apa yang menjadi keputusan tentang tata tertib itu merupakan hasil bersama, sehingga warga madrasah tidak merasa terpaksa dalam menjalankan tata tertib yang telah dibuat itu. Kedisiplinan merupakan hal yang sangat pokok dalam upaya meningkatkan kualitas sekolah. Semua warga sekolah harus disiplin dan taat pada peraturan. Bagi yang melakukan pelanggaran, akan mendapatkan sanksi sesuai dengan ketentuan. Dan bagi mereka yang berprestasi, akan mendapatkan penghargaan.”⁶⁷

Menurut penuturan kepala sekolah sifat disiplin ini ditanamkan bagi setiap warga sekolah mulai masuk di sekolah ini. Untuk calon siswa baru penanaman nilai-nilai kedisiplinan sangat di utamakan, kegiatan-kegiatan yang diberikan pada calon siswa baru adalah pendidikan kesamaptaan, pendidikan bela negara, dan pendidikan moral. Untuk mendisiplinkan warga sekolah harus dimulai dari pemimpin dalam hal ini kepala sekolah, kemudian guru dan tenaga kependidikan lainnya serta para siswa. Kepala sekolah telah menunjukkan sifat kedisiplinan dan keteladanan dalam menjalankan tugas, begitu juga guru dan siswa.

Berdasarkan pengamatan, upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menegakkan disiplin sekolah adalah membuat peraturan tata tertib sekolah yang dibuat secara bersama oleh seluruh warga sekolah kemudian warga sekolah sepakat untuk melaksanakan dan menerima sanksi sesuai dengan aturan yang telah disepakati oleh seluruh warga sekolah. Dalam penegakkan disiplin sekolah, kepala sekolah bersifat adil yaitu menghukum atau memberikan sanksi kepada warga sekolah yang melakukan tindak kesalahan sesuai dengan kesalahannya. Memberikan *reward* bagi warga sekolah yang disiplin dalam melaksanakan tugasnya.⁶⁸ Hal tersebut diperkuat dari hasil wawancara dari salah seorang guru sebagai berikut : “pelaksanaan disiplin di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah sangat ketat, baik untuk guru, karyawan maupun untuk siswa. Apabila terdapat pelanggaran-pelanggaran dalam disiplin, kepala

⁶⁷ Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Peny Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 12 Januari 2012.

madrasah akan memberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang sudah ditetapkan dan disepakati bersama. Sehingga seluruh warga madrasah bersungguh-sungguh untuk mematuhi, meskipun di antara mereka para guru dalam melaksanakannya masih merasa dipaksa, bukan dengan kesadaran dan kewajiban yang seharusnya dilakukan.”⁶⁹

Kepala Sekolah/Madrasah telah berupaya semaksimal mungkin dalam memberikan penyuluhan akan pentingnya disiplin bagi warga sekolah. Dalam upaya meningkatkan tata tertib dan disiplin sekolah, Kepala Sekolah/Madrasah bersama dengan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan serta guru-guru pembina memberikan buku saku kepada siswa yang berisi tentang tata tertib larangan-larangan serta sanksi yang akan di dapat apabila para siswa melanggar ketentuan. Sanksi tersebut akan diberi point sesuai dengan tingkat kesalahannya dan apabila poin tersebut telah mencapai batas yang telah ditentukan maka siswa tersebut dapat dikeluarkan dari sekolah dengan tidak hormat setelah siswa tersebut mendapatkan bimbingan dari konselor atau guru bimbingan dan konseling serta wali kelas.⁷⁰

e. Mewujudkan visi unggul dalam teknologi informasi dan komunikasi serta kemampuan berbahasa Inggris dan bahasa Arab

Berdasarkan hasil wawancara dengan Drs. Asnawi, Kepala Sekolah/Madrasah, dijelaskan sebagai berikut :

“Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa asing menjadi suatu keharusan. Di era globalisasi dan kemajuan teknologi saat ini agar dapat bersaing dengan sekolah-sekolah yang lebih maju maka penguasaan teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa asing sangat diperlukan. Bila dilihat kenyataannya penguasaan teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa asing terutama bahasa Inggris dapat dikatakan belum memenuhi harapan. Berdasarkan dokumentasi dan wawancara dengan kepala sekolah hampir 90% lebih, guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya belum mampu berbahasa Inggris dan untuk

⁶⁸ Sumber Data, *Observasi*, Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 17 Januari 2012.

⁶⁹ Anita, Guru, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 17 Januari 2012.

kemampuan berbahasa Arab baru sekitar 5 % . Sementara untuk penguasaan teknologi informasi dan komunikasi hampir 80% guru-guru telah mampu menguasai dan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pembelajaran.”⁷¹

Adapun langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah adalah membentuk tim pengembang teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa Inggris di sekolah yang diketuai oleh guru bahasa Inggris dan guru TIK. Adapun tugas dari tim ini ini adalah membuat pemetaan tentang kemampuan warga sekolah dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa Inggris. Dengan pemetaan ini akan mendapatkan hasil yang nyata tentang langkah-langkah apa yang paling tepat untuk meningkatkan kemampuan teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa Inggris bagi warga sekolah. Guru dan tenaga kependidikan lainnya akan di data tentang kemampuan penguasaan teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa Inggris, begitu juga siswa.

Guru-guru dan siswa yang belum mampu menggunakan teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa Inggris akan di adakan pelatihan-pelatihan, bimbingan dan workshop. Sedangkan guru-guru yang telah memahami akan dijadikan tutorial sebaya bagi guru dan tenaga kependidikan yang belum menguasai. Hal ini juga diberlakukan kepada siswa dimana siswa-siswa yang belum mampu menguasai teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa Inggris akan diadakan pelatihan dan bimbingan. Berdasarkan penuturan kepala sekolah, sekolah juga membangun kerja sama antara sekolah dengan lembaga bimbingan bahasa Inggris untuk mengadakan test toefl. Di sampingkan itu sekolah juga membuat aturan agar setiap berkomunikasi antar warga sekolah menggunakan bahasa Inggris.⁷²

f. Mewujudkan Visi Lingkungan Sekolah Kondusif

Berdasarkan pengamatan, sekolah ini adalah sekolah yang sangat kondusif di mana

⁷⁰ Sumber Data, *Observasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 17 Januari 2012.

⁷¹ Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 12 Januari 2012.

suasana sekolah terlihat tenang, nyaman, sejuk, dan rindang. Suasana ini sangat nyaman sekali bagi siswa untuk belajar. Menurut penuturan kepala sekolah, kepala sekolah telah berusaha semaksimal mungkin untuk menciptakan situasi sekolah yang kondusif, tenang, damai, dan penuh dengan semangat kekeluargaan. Hal ini sangat penting karena, suasana tersebut akan menjadikan warga sekolah merasa betah disekolah, sehingga mereka nyaman dalam melaksanakan tugas-tugas di sekolah.⁷³ Hal tersebut diperkuat hasil wawancara dengan Kepala

Madrasah sebagai berikut :

“Untuk menciptakan proses belajar mengajar yang berkualitas, perlu adanya suasana sekolah yang kondusif, nyaman, damai dan penuh kekeluargaan. Untuk meningkatkan semangat kerja bagi warga sekolah dan dapat betah tinggal di sekolah apabila suasana sekolah sangat kondusif, nyaman, damai dan penuh semangat kekeluargaan. Sekolah yang nyaman akan membawa dampak positif bagi semua warga sekolah dalam melaksanakan aktivitas sehingga akan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.”⁷⁴

Pembelajaran di sekolah terasa tenang dan nyaman karena didukung oleh iklim sekolah yang kondusif. Rasa kebersamaan dan kedamaian antara siswa, guru, kepala sekolah dan warga sekolah lainnya sangat terasa, saling hormat- menghormati antara adek kelas dengan kakak kelas terasa sangat kental. Suasana keakraban dan kebersamaan terlihat ketika mereka saat-saat makan bersama di sekolah. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh M. Rizal,

Ketua OSIS MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah :

“Kami merasa nyaman dan senang bersekolah di sini. Karena, di sini tertanam rasa kebersamaan, saling menghormati, dan kekompakan. Di sini, antara kakak dan adik kelas terjalin hubungan yang baik dan diterapkan sistem kekeluargaan.”⁷⁵

Kegiatan pembelajaran di sekolah dimulai jam 4.00 WIB pagi yang meliputi shalat

⁷² Sumber Data; *Observasi*, Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyu Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 17 Januari 2012.

⁷³ Sumber Data, *Pengamatan Langsung*, Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyu Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 24 Januari 2012.

⁷⁴ Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyu Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 12 Januari 2012.

⁷⁵ M. Rizal, Ketua OSIS, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyu Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 13 Januari 2012.

subuh berjama'ah dan kuliah subuh yang dikelola oleh murid dan guru. Kedisiplinan para siswa juga dibentuk melalui kegiatan kesemaptan dan pembelajaran kepemimpinan. Setiap tahun ajaran baru bagi siswa baru harus menempuh Masa Orientasi Studi (MOS) untuk meningkatkan kedisiplinan. Suasana kondusif dikarenakan program-program kepala sekolah yaitu menciptakan kesadaran warga sekolah tentang kebersihan sekolah, keindahan, kenyamanan sekolah. Hal ini dapat dilihat dari kebersihan yang sangat baik sekali, pohon-pohon yang rindang karena kepala sekolah sering memberikan motivasi untuk menanam pohon di sekolah.

g. Mewujudkan Jalinan Kerja Sama Yang Harmonis Antara Sekolah, Komite Sekolah, Wali Murid dan Masyarakat

Upaya mewujudkan visi dan misi sekolah sesuai dengan paradigma baru manajemen pendidikan, sekolah telah memberdayakan komite sekolah, wali murid, masyarakat dan lingkungan sekolah secara optimal. Hal ini penting, karena sekolah memerlukan masukan dari komite sekolah, wali murid dan masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan dari komite sekolah, wali murid dan masyarakat dalam melaksanakan program tersebut. Di sisi lain, komite sekolah, wali murid dan masyarakat memerlukan jasa sekolah untuk mendapatkan program-program pendidikan sesuai dengan yang diinginkan. Jalinan semacam itu dapat terjadi, jika kepala sekolah aktif dan dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan (*mutualisme*). Sebenarnya di sekolah sudah ada petugas khusus untuk membina hubungan dengan komite sekolah, wali murid dan masyarakat, yaitu Wakil Kepala Sekolah/Madrasah Bidang Hubungan Masyarakat. Sebagaimana yang diungkapkan

oleh Kepala Madrasah ketika wawancara dengan penulis, sebagai berikut :

“Upaya mewujudkan visi dan misi sekolah sesuai dengan paradigma baru manajemen pendidikan, sekolah telah memberdayakan komite sekolah, wali murid, masyarakat dan lingkungan sekolah secara optimal. Hal ini penting, karena sekolah memerlukan masukan dari komite sekolah, wali murid dan masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan

dukungan dari komite sekolah, wali murid dan masyarakat dalam melaksanakan program tersebut. Di sisi lain, komite sekolah, wali murid dan masyarakat memerlukan jasa sekolah untuk mendapatkan program-program pendidikan sesuai dengan yang diinginkan. Jalinan semacam itu dapat terjadi, jika kepala sekolah aktif dan dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan (mutualisme). Sebenarnya di sekolah sudah ada petugas khusus untuk membina hubungan dengan komite sekolah, wali murid dan masyarakat, yaitu Wakil Kepala Sekolah/Madrasah Bidang Hubungan Masyarakat.”⁷⁶

Berdasarkan pengamatan, wawancara serta dokumentasi di sekolah, Kepala Sekolah/Madrasah telah menunjukkan usaha-usaha yang nyata dalam membangun kerja sama antara komite sekolah, wali murid dan masyarakat. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Muhammad Thahir, Ketua Komite Sekolah:

“Kerja sama antara sekolah dengan komite sekolah serta wali murid terjalin dengan harmonis. Kepala sekolah sangat koncern membangun kerjasama dengan komite sekolah dan wali murid.”⁷⁷

Adapun bentuk-bentuk hubungan antara sekolah dengan komite sekolah, wali murid dan masyarakat menurut Eko Purwanto, S.Pd.I, Wakil Kepala Sekolah Bidang Hubungan Masyarakat, dilakukan sebagai berikut :

- h. Mengadakan pertemuan dan rapat rutin ; Dalam pertemuan ini menurut kepala sekolah yaitu memberikan informasi kepada komite sekolah tentang pelaksanaan pendidikan di sekolah yang meliputi kegiatan proses belajar mengajar, kegiatan ekstrakurikuler dan kondisi riil sekolah pada setiap bulan. Adapun tujuan pertemuan ini menurut kepala sekolah untuk saling koordinasi dan memberikan

⁷⁶ Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 12 Januari 2012.

masuk-masukan baik dari maupun ke sekolah atau komite sekolah. Pertemuan wali murid dengan masyarakat yang berada di sekitar lingkungan sekolah yang dipasilitasi komite sekolah biasanya dilakukan setiap akhir semester. Pada setiap semester kepala sekolah memberikan laporan kepada wali murid untuk memberikan laporan perkembangan belajar peserta didik serta rencana-rencana yang akan dilaksanakan pada semester berikutnya. Di dalam rapat ini sekolah juga menyampaikan permasalahan-permasalahan dalam satu semester untuk mendapatkan masukan-masukan dan tanggapan dari wali murid dan masyarakat.

- i. Mengadakan surat menyurat ; Berdasarkan data-data di sekolah, sekolah selalu mengadakan surat-menyurat kepada orang tua dan komite sekolah serta masyarakat tentang perkembangan peserta didik.
- j. Buku penghubung ; Buku penghubung berisikan catatan-catatan perkembangan dan permasalahan dari peserta didik untuk disampaikan kepada wali murid.
- k. Buletin / majalah sekolah ; Buletin ataupun majalah sekolah bertujuan sebagai penyalur informasi atau media massa dari sekolah kepada wali murid maupun komite sekolah dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah. Dalam buletin sekolah wali murid, masyarakat maupun komite sekolah diberikan kesempatan untuk menuangkan gagasannya melalui buletin sekolah.
- l. Kegiatan ekstrakurikuler bersama wali murid dan komite sekolah ; Dari pengamatan dan wawancara dengan wali murid, kepala sekolah telah menunjukkan usaha nyata dalam mewujudkan hubungan kerja sama antara sekolah dengan komite sekolah, wali murid dan masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan rasa kebersamaan antara mereka. Di samping menjalin kerja sama antara komite sekolah, wali murid dan masyarakat, sekolah juga menjalin kerja sama dengan alumni dan donatur lainnya untuk membina dan meningkatkan kualitas

⁷⁷ Muhammad Thahir, Ketua Komite Sekolah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Peny Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 16 Januari 2011.

mutu pendidikan.⁷⁸

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan kepala madrasah bahwa untuk menjalin hubungan yang erat antara sekolah dengan masyarakat, sekolah telah menerapkan beberapa langkah antara lain :

Sekolah melaksanakan gotong royong di lingkungan masyarakat, misalnya keikutsertaan a. menanam pohon dan menjaga kebersihan di dalam masyarakat,

- b. Adanya kemah bakti sosial di tengah-tengah masyarakat,
- c. Ikut serta dalam kegiatan seni dan budaya yang dilakukan oleh masyarakat,
- d. Kepala sekolah dan guru ikut serta dalam kegiatan-kegiatan di masyarakat serta acara-acara keagamaan di masyarakat,⁷⁹

3. Kepemimpinan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif

Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah/Madrasah dalam mewujudkan sekolah

efektif dapat dilihat pada :

a. Kemampuan Kepala Madrasah Dalam Merencanakan Pengembangan Sekolah Efektif

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan diketahui bahwa keseluruhan rencana program sekolah mengacu kepada visi dan misi sekolah. Perencanaan program sekolah meliputi rencana program jangka pendek, rencana program jangka menengah dan rencana program jangka panjang. Rencana program jangka pendek adalah program yang dibuat kepala sekolah untuk satu tahun, sedangkan rencana program jangka menengah dibuat untuk jangka waktu empat tahun dan rencana program jangka panjang dibuat untuk jangka waktu delapan tahun. Perencanaan program kerja tersebut dituangkan dalam garis-garis besar haluan sekolah.⁸⁰

Perencanaan merupakan hal yang sangat pokok dalam menentukan suatu hasil,

⁷⁸ Eko Purwanto, Wakil Kepala Madrasah Bidang Hubungan Masyarakat, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 16 Januari 2012.

⁷⁹ Sumber Data; *Pengamatan Langsung*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 18 Januari 2012.

⁸⁰ Sumber Data; *Pengamatan Langsung*, Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 18 Januari 2012.

sebab apabila salah dalam merencanakan, maka hasil yang diperoleh kurang maksimal. Kematangan perencanaan yang dilakukan kepala sekolah akan menentukan keberhasilan dari sebuah program sekolah. Adapun perencanaan yang dilakukan oleh kepala kepala sekolah selalu berpedoman kepada visi dan misi sekolah, mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan sekolah serta mewujudkan kebijakan operasional sekolah. Perencanaan itu meliputi : perencanaan umum, perencanaan bidang kurikulum dan akademik, perencanaan bidang kesiswaan, perencanaan bidang humas, perencanaan bidang sarana dan prasarana, perencanaan bidang peningkatan mutu akademik dan non akademik, perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan, perencanaan pengelolaan sekolah, perencanaan evaluasi dan perencanaan mutu lulusan.⁸¹

Berdasarkan program kerja jangka pendek tersebut, kepala sekolah berupaya mengelola semua sumber daya yang ada, demi terealisasinya program yang telah direncanakan. Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah dalam upaya merencanakan program sekolah bersama wakil kepala sekolah dan guru diajak bekerja sama untuk mengimplementasikan rencana secara konsisten dan konsekuen sesuai dengan pembagian kerja yang sudah ditetapkan melalui susunan pengorganisasian sekolah. Fasilitas yang ada diupayakan agar dapat dimanfaatkan secara optimal oleh seluruh komponen atau warga sekolah.

Berdasarkan data dokumentasi sekolah, pada awal tahun pelajaran selalu menyusun program tahunan dan semester baik berkaitan dengan teknis administratif maupun teknik edukatif pembelajaran serta pertemuan dengan komite, wali murid dan masyarakat. Dalam penyusunan program tahunan, kepala sekolah melibatkan wakil pimpinan, guru, tata usaha dan komite sekolah dalam bentuk rapat kerja sekolah. Sebagaimana yang tuturkan Drs. Asnawi, Kepala Sekolah/Madrasah, dijelaskan bahwa dalam penyusunan program sekolah selalu melibatkan wakil kepala sekolah, guru, dan komite sekolah. Hal ini bertujuan agar

⁸¹ Sumber Data; *Pengamatan Langsung*, Batu Gajah, Kecamatan Pasir Peny Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 18 Januari 2012.

program sekolah benar-benar terlaksana dengan baik.⁸²

Program tahunan yang berkaitan dengan teknis administratif mencakup penerimaan siswa baru, pembuatan/penyesuaian struktur organisasi sekolah, penyesuaian peta sekolah, pembagian tugas guru, pembagian kelas tatap muka, penentuan wali kelas serta tugas-tugas lain di sekolah seperti MGMP, UKS, dan lain-lain. Kegiatan-kegiatan administratif lainnya seperti penyiapan blanko atau buku-buku, buku legger, buku absensi kehadiran siswa, jadwal pelajaran, absensi kehadiran pegawai, tata usaha dan guru serta menyiapkan perangkat administrasi lainnya. Pendataan guru dan tenaga kependidikan serta siswa telah sesuai dengan yang diharapkan.⁸³

b. Kemampuan Kepala Madrasah Dalam Melaksanakan Pengembangan Sekolah Efektif

Kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan, dilaksanakan sedemikian rupa sehingga kegiatan-kegiatan yang direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik dan benar sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah digariskan. Dalam pelaksanaan kegiatan, kepala sekolah membagi tugas kepada setiap personil untuk melaksanakan tugas yang telah digariskan. Pembagian tugas di sekolah yang diberikan kepada personil sekolah selalu didasarkan kepada kompetensi dan latar belakang pendidikan personil sekolah yang bersangkutan. Di dalam melaksanakan perencanaan kegiatan sekolah, kepala sekolah telah membentuk struktur organisasi sekolah. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Drs. Asnawi, Kepala Sekolah/Madrasah, dijelaskan bahwa dalam melaksanakan semua kegiatan di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu dilakukan dengan cara pembagian tugas dan membentuk struktur organisasi sekolah untuk membagi tanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan di sekolah.⁸⁴ Adapun struktur organisasi MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah Kecamatan Pasir Penyus

Kabupaten Indragiri Hulu ini meliputi :

⁸² Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 12 Januari 2012.

⁸³ Sumber Data; *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 18 Januari 2012.

- a. Kepala Sekolah/Madrasah
- b. Wakil Kepala Sekolah/Madrasah Bidang Kesiswaan
- c. Wakil Kepala Sekolah/Madrasah Bidang Kurikulum
- d. Wakil Kepala Sekolah/Madrasah Bidang Hubungan Masyarakat
- e. Kepala Tata Usaha
- f. Wali Kelas
- g. Kepala Bagian Keuangan
- h. Kepala Bagian Personil,
- i. Kepala Bagian Umum
- j. Kepala Bagian Dapur
- k. Kepala Bagian Pustaka
- l. Kepala Klinik
- m. Kepala Laboratorium IPA
- n. Kepala Laboratorium Komputer.⁸⁵

Guna mendukung pelaksanaan tugas menurut kepala sekolah, masing-masing dilengkapi dengan tugas dan fungsi pokoknya pada setiap bagian. Di dalam menjalankan tugas para pembantu kepala sekolah diberi tugas dan tanggung jawab sepenuhnya terhadap tugasnya masing-masing dan melaporkan setiap tugas kepada kepala sekolah secara periodik. Kepala Sekolah/Madrasah selalu berusaha melaksanakan penataan organisasi sekolah yang menghasilkan struktur organisasi sekolah, tugas sekolah, tata tertib guru, tata tertib siswa, standar pembelajaran, pola hubungan formal dan informal, program kerja dan strategi pembelajaran. Hal yang sangat mendukung keberhasilan dalam pelaksanaan program didukung oleh beberapa faktor, sebagai berikut :

- (1) Minat dan motivasi belajar sangat tinggi, (2) Motivasi guru bekerja sangat tinggi,
- (3) Perhatian Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hulu yang tinggi terhadap sekolah ini,
- (4) Motivasi kerja tenaga administrasi dan tenaga kependidikan yang tinggi, (5) Perhatian

⁸⁴ Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyusir Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 12 Januari 2012.

orang tua terhadap pendidikan anaknya di sekolah sangat tinggi, (6) Minat masyarakat menyekolahkan anaknya di sekolah ini sangat tinggi, (7) Laboratorium IPA dan Bahasa yang cukup baik, (8) Komplek sekolah yang memiliki luas delapan hektar sehingga memiliki pekarangan sekolah yang lebih luas, (9) Laboratorium komputer, kesenian dan ruang ketrampilan lainnya dalam keadaan baik dan dapat digunakan secara terus menerus, (10) Ruang internet, dan (12) Sarana olah raga yang memadai”.⁸⁶

Kepala Sekolah/Madrasah dalam mewujudkan kepemimpinan di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah berdasarkan pengamatan tergambar bahwa kepala sekolah bersama-sama dengan guru selalu menekankan agar proses pembelajaran dapat diwujudkan dengan efektif. Kepala Sekolah/Madrasah juga mewujudkan semua komponen untuk mengarah kemajuan, dan melaksanakan kegiatan yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib, menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah, menumbuhkan harapan prestasi tinggi kepada setiap warga sekolah, menumbuhkan kemauan untuk berubah, melaksanakan keterbukaan dan transparansi, melaksanakan pengelolaan sumber belajar yang sangat efektif, melaksanakan pengelolaan kegiatan kesiswaan/ekstrakurikuler secara efektif dan mewujudkan kepemimpinan intraksional. Semua kegiatan ini dapat dilihat dari dokumen-dokumen yang ada.⁸⁷

c. Kemampuan Kepala Madrasah Dalam Pengawasan Pengembangan Sekolah Efektif

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, ia menegaskan bahwa betapa pentingnya fungsi pengawasan dalam upaya untuk meningkatkan keberhasilan di sekolah. Pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah tergantung pada situasi dan kebutuhan. Kepala Sekolah/Madrasah melakukan pengawasan secara langsung maupun tidak langsung terhadap proses pelaksanaan kegiatan di sekolah terhadap semua tugas-tugas

⁸⁵ Sumber Data; *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyuh Kabupaten Indragiri Hulu, 18 Januari 2012.

⁸⁶ Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyuh Kabupaten Indragiri Hulu, 13 Januari 2012.

⁸⁷ Sumber Data; *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyuh Kabupaten Indragiri Hulu, 18 Januari 2012.

yang telah dibebankan kepada guru maupun kepada petugas lain.⁸⁸ Pengawasan ini berhubungan dengan tugas edukatif, tugas administratif maupun tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru. Kepala Sekolah/Madrasah dalam menjalankan fungsi kepengawasan selalu menetapkan standar baku kepengawasan. Hal ini bertujuan agar dalam pelaksanaan program sesuai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Selama atau setelah pengawasan dilaksanakan, kepala sekolah berusaha memberikan bimbingan dan pembinaan kepada staf dan guru untuk memperbaiki kinerjanya dari kekurangan-kekurangan

yang telah dilaksanakan. Menurut Drs. Asnawi, Kepala Sekolah/Madrasah dijelaskan :

“Pelaksanaan fungsi pengawasan melalui pembinaan diarahkan kepada dua aspek penting yaitu mental dan profesional. Pembinaan mental bertujuan untuk menumbuhkan kembangkan kedisiplinan dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, sedangkan tujuan pembinaan kegiatan profesional lebih diarahkan kepada peningkatan kemampuan guru maupun staf sesuai dengan tuntutan profesinya masing-masing. Menurut kepala sekolah pelaksanaan kegiatan pengawasan sering diartikan sebagai mencari kesalahan. Padahal pengawasan sebenarnya bukan untuk mencari kesalahan tapi pengawasan diarahkan untuk menemukan hambatan-hambatan yang terjadi di dalam melaksanakan tugas sehingga hambatan itu dapat diselesaikan dengan baik.”⁸⁹

Pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah/Madrasah adalah pengawasan yang bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan bukan mencari kesalahan. Pengawasan dilakukan secara periodik oleh Kepala Sekolah/Madrasah artinya tidak menunggu sampai terjadinya hambatan. Pengawasan dilakukan dalam suasana kemitraan. Dalam wawancara dengan Kepala Sekolah/Madrasah dalam melakukan pengawasan ia meminta bantuan kepada Wakil Kepala Sekolah/Madrasah dalam membantu pengawasan kegiatan yang dilakukan oleh guru maupun staf pada tugasnya masing-masing. Hal ini

⁸⁸ Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu, 13 Januari 2012.

⁸⁹ Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu, 13 Januari 2012.

dilakukan karena keterbatasan kepala sekolah dari segi waktu dan kesempatan.⁹⁰

Dalam wawancara dengan Kepala Sekolah/Madrasah, semua kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan, dilaksanakan sedemikian rupa sehingga kegiatan-kegiatan yang direncanakan terus-menerus dan secara periodik tergambar dengan jelas. Kegiatan pengembangan sekolah dilaksanakan dalam bentuk rencana pengembangan sekolah (RPS) yang telah direncanakan semula oleh kepala sekolah, komite sekolah dan guru. Adapun rencana pengembangan sekolah bertujuan untuk menjadikan sekolah efektif yaitu sekolah yang mampu mewujudkan antara cita-cita dan kenyataan.⁹¹

Adapun pelaksanaan rencana program pengembangan sekolah untuk menjadi sekolah yang bermutu meliputi pelaksanaan umum, pelaksanaan bidang kurikulum, pelaksanaan bidang kesiswaan, pelaksanaan sarana dan prasarana, pelaksanaan bidang tenaga pendidikan, pelaksanaan keuangan, pelaksanaan bidang ketatausahaan, pelaksanaan bidang humas, pelaksanaan bidang supervisi. Di dalam setiap pelaksanaan masing-masing bidang, kepala sekolah menunjuk tugas masing-masing pelaksana kegiatan yang disertai dengan uraian tugas dan tanggung jawab serta wewenang yang harus dilakukan, misalnya pembagian tugas wakil kepala sekolah dalam bidang kurikulum, sarana dan prasarana, humas, kesiswaan, tata usaha, wali kelas, petugas laboran, petugas pustaka dan petugas-petugas lain yang dibutuhkan untuk pengembangan sekolah.

Kepala sekolah selalu berusaha melakukan penataan keadaan sekolah sesuai dengan kondisi riil dan kebutuhan sekolah. Hal ini bertujuan untuk agar komponen-komponen yang perlu dikembangkan di sekolah dapat terlaksana dengan baik. Di dalam pemilihan petugas setiap bidang, kepala sekolah selalu memperhatikan kompetensi dan latar belakang dari masing-masing personil yang akan ditempatkan, artinya bidang yang akan ditempati sesuai dengan latar belakang dan kompetensi orang tersebut. Dalam upaya mewujudkan sekolah menjadi sekolah yang efektif, hal-hal yang dilakukan kepala sekolah berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan adalah menekankan pentingnya proses pembelajaran yang

⁹⁰ Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu, 13 Januari 2012.

bermutu, menerapkan budaya mutu kepada setiap warga sekolah, menumbuhkan harapan prestasi yang tinggi kepada setiap warga sekolah, melengkapi sarana dan prasarana di sekolah sesuai dengan kebutuhan, melaksanakan pengembangan diri di sekolah, menciptakan iklim kondusif di sekolah serta membangun kerja sama yang baik terhadap komite sekolah, wali murid dan masyarakat.

C. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah

Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Desa Batu Gajah Kecamatan Pasir Peny Kabupaten Indragiri Hulu tidak terlepas dari adanya faktor-faktor pendukung dan penghambat. Adapun faktor-faktor tersebut dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1.Latar Belakang dan Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah orang yang pertama kali bertanggung jawab terhadap keberhasilan pendidikan di sekolah. Untuk itu kepala madrasah harus mempunyai kompetensi yang cukup untuk mewujudkan pendidikan di sekolah. Paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, dalam hal ini pengembangan sumber daya manusia merupakan proses peningkatan kemampuan manusia agar mampu melakukan tindakan nyata. Dalam paradigma pendidikan saat ini, di mana pemerintah memberikan kewenangan luas kepada madrasah dalam mewujudkan berbagai potensi memerlukan berbagai kemampuan kepala madrasah dalam berbagai aspek manajerialnya agar dapat mencapai tujuan sesuai visi dan misi yang diemban.

Dalam wawancara dengan Eko Purwanto, S.Pd I, Wakil Kepala Sekolah Bidang Hubungan Masyarakat, diketahui bahwa kepemimpinan kepala sekolah ini dalam mewujudkan sekolah menjadi sekolah yang bermutu masih perlu peningkatan karena masih banyak mengalami kendala-kendala. Kendala ini, karena pemilihan kepala sekolah tidak

⁹¹ Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Peny Kabupaten Indragiri Hulu, 13 Januari 2012.

mengikuti prosedur yang telah ditentukan oleh pemerintah, misalnya seleksi kepala sekolah. Di samping itu kurangnya pelatihan-pelatihan dan pengembangan diri kepala sekolah juga menghambat keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Dilihat dari dokumentasi di sekolah terlihat bahwa pelatihan-pelatihan dan pengembangan diri kepala sekolah masih sangat minim, dalam arti kata jarang mengikuti kegiatan-kegiatan, latihan, workshop atau seminar-seminar.⁹²

Rendahnya kinerja salah satu faktor penyebabnya adalah karena kepemimpinan kepala sekolah yang belum kuat, dalam arti kata setiap kebijakan belum dapat dilaksanakan oleh warga sekolah. Dilihat dari pengembangan iklim dan budaya sekolah, kepala sekolah juga belum mampu menciptakan iklim sekolah yang benar-benar kondusif, hal ini dapat ditemui dengan adanya pelanggaran-pelanggaran disiplin sekolah, misalnya ditemui anak yang datang terlambat ke sekolah bahkan guru yang tidak masuk mengajar tanpa ada keterangan. Sementara itu, kepala sekolah belum mengambil tindakan yang nyata untuk meningkatkan disiplin sekolah. Dilihat dari perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan serta pengambilan kebijakan dan keputusan masih terkendala. Banyak keputusan-keputusan dan kebijakan-kebijakan kepala sekolah yang kadang tidak dapat terealisasi dan kurang mendapat dukungan dari guru.⁹³

Berdasarkan pengamatan langsung selama penelitian, peneliti mendapat gambaran tentang sifat kepala sekolah yang terkesan *low profile*.⁹⁴ Sifat ini jelas akan membawa dampak yang kurang baik di dalam proses komunikasi dengan warga sekolah. Kepala sekolah kelihatan sedikit mengalami hambatan dalam menyampaikan informasi kepada warga sekolah tentang kondisi atau keadaan serta kegiatan-kegiatan yang ada di sekolah. Dengan sifat pendiam ini, kadang dalam pengambilan keputusan sedikit memerlukan waktu untuk menetapkan sebuah keputusan. Berdasarkan pengamatan, kepala sekolah banyak

⁹² Eko Purwanto, Wakil Kepala Madrasah Bidang Hubungan Masyarakat, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu, 16 Januari 2012.

⁹³ Wiwin Valina, Guru, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu, 27 Januari 2012.

⁹⁴ Sumber Data, *Pengamatan Langsung*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu, 27 Januari 2012.

menggunakan gaya kepemimpinan *Laissez Faire* dan demokratis,⁹⁵ yaitu memberikan kewenangan yang sebesar-besarnya kepada anggotanya tetapi juga kadang meminta pendapat. Padahal dinamika warga sekolah sangat kompleks sekali, seharusnya kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan yang cocok sesuai dengan kondisi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Nur Hasanah, S.Pd, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum :
“Kepala sekolah dalam melakukan gaya kepemimpinannya sering memaksakan apa yang menjadi kemaunnya, tanpa membuka pendapat dari guru-guru yang dipimpinnya, hal tersebut kadang-kadang membuat sebagian para guru tidak suka dan kadang-kadang menyebabkan kedongkolan.”⁹⁶

2.Dana, Sarana dan Prasarana

Pembiayaan pendidikan di sekolah dituangkan dalam Rencana Anggaran pendapatan dan Belanja Sekolah. Pembiayaan sekolah bersumber dari Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu dan bantuan dari wali murid, serta dari donatur yang peduli akan pendidikan. Dilihat dari dokumen RAPBS, memang masih terdapat kekurangan dana khususnya dalam pemeliharaan sarana dan prasarana.⁹⁷ Dana yang ada tersebut belum mencukupi untuk penyelenggaraan pendidikan. Untuk pemeliharaan gedung sekolah dan sarana prasarana yang jumlahnya banyak dibutuhkan dana yang sangat besar, tetapi kenyataannya bantuan dari pemerintah dalam pemeliharaan sarana dan prasarana di sekolah masih sangat minim sekali. Berdasarkan pengamatan, jumlah gedung dan sarana prasarana di sekolah ini sangat banyak sekali dan membutuhkan biaya peralatan dan pemeliharaan yang membutuhkan dana tidak sedikit. Di samping itu, banyak ditemui sarana dan prasarana di sekolah ini yang masih kurang, sehingga mempengaruhi di dalam kegiatan yang menunjang proses pembelajaran.⁹⁸ Permasalahan ini apabila tidak mendapat perhatian yang secepatnya dari Pemerintah Daerah

⁹⁵ Sumber Data, *Pengamatan Langsung*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyut Kabupaten Indragiri Hulu, 27 Januari 2012.

⁹⁶ Nurhasanah, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyut Kabupaten Indragiri Hulu, 13 Januari 2012.

⁹⁷ Sumber Data; *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyut Kabupaten Indragiri Hulu, 28 Januari 2012.

⁹⁸ Sumber Data; *Pengamatan Langsung*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyut Kabupaten Indragiri Hulu, 28 Januari 2012.

dan komite sekolah akan membawa dampak buruk dalam pengembangan sekolah.

3. Pemahaman Warga Sekolah Tentang Budaya Mutu

Mutu merupakan gambaran dan karakteristik yang menyeluruh yang menunjukkan kemampuan dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses dan output. Berdasarkan wawancara dengan Nur Hasanah, S.Pd, Wakil Kepala Sekolah/Madrasah Bidang Kurikulum, menjelaskan bahwa masih ditemui sebagian guru dan tata usaha yang belum memahami budaya mutu di sekolah. Hal ini bisa dilihat dari sebagian kecil warga sekolah yang melaksanakan tugasnya masih bersifat konvensional artinya biasa-biasa saja kurang inovatif di dalam melaksanakan tugasnya dan yang terpenting ia masuk kerja untuk melakukan kewajiban sebagai pegawai. Kondisi ini dilihat masih adanya guru atau karyawan apabila diberikan tugas oleh kepala sekolah, kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan hasil yang dicapai.⁹⁹ Kondisi ini apabila dibiarkan dan tidak tumbuh motivasi dari dalam diri guru/karyawan itu sendiri, jelas akan membawa dampak dalam peningkatan kinerja yang pada akhirnya akan menghambat perwujudan sekolah yang efektif.

4. Sarana Perpustakaan

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan buku-buku perpustakaan adalah buku-buku yang berdasarkan kurikulum lama, padahal pelaksanaan kegiatan menggunakan kurikulum tingkat satuan pendidikan. Buku-buku perpustakaan merupakan sarana yang paling vital dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan di sekolah.¹⁰⁰ Sebab perpustakaan merupakan jantung sekolah, dengan kurangnya buku-buku di perpustakaan akan menghambat para siswa untuk mencari referensi-referensi atau materi-materi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan proses belajar mengajar. Kelemahan terbatasnya buku perpustakaan di sekolah,

⁹⁹ Nur Hasanah, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Peny Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 13 Januari 2012.

¹⁰⁰ Sumber Data, *Pengamatan Langsung*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Peny Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 28 Januari 2012.

menurut pengamatan juga disebabkan karena kurang kepedulian pemerintah daerah dalam memberikan bantuan buku-buku perpustakaan ke sekolah ini serta anggaran sekolah untuk pembelian buku-buku perpustakaan. Di samping itu, minimnya sumbangan siswa dan guru dalam menyumbangkan buku ke perpustakaan juga menjadi penyebab terbatasnya buku perpustakaan. Kurangnya buku perpustakaan juga akan membawa dampak negatif bagi pengembangan dan kemajuan sekolah.

5.Sumber Daya Pendidik

Berdasarkan data dokumentasi sekolah, jumlah guru yang bertugas di sekolah ini berjumlah 20 orang, terdiri dari 2 orang guru tetap yayasan dan 2 orang guru Pegawai Negeri Sipil.¹⁰¹ Dilihat dari kebutuhan jumlah guru / tenaga pendidik sebenarnya sudah cukup memenuhi, tetapi apabila dilihat dari jumlah guru berstatus negeri masih mengalami kekeurangan. Permasalahan muncul di sekolah ini adalah guru-guru tidak tetap yang telah mengabdikan dan yang bersangkutan mengikuti tes pegawai dan dinyatakan lulus maka yang bersangkutan tidak pernah kembali ditempatkan di sekolah ini. Hal ini mengakibatkan kegiatan proses pembelajaran akan terganggu karena sekolah kekurangan guru yang berpengalaman dan harus mencari pengganti kekurangan guru kalau ada guru baru tersebut harus menyesuaikan diri dengan lingkungan dan perlu pembinaan baru lagi di sekolah.¹⁰²

Berdasarkan peraturan dan ketentuan sekolah, tidak ada aturan khusus yang melarang guru yang diangkat yayasan tidak boleh mengikuti tes pegawai negeri. Di samping itu, kendala-kendala yang dihadapi sistem penggajian guru yayasan yang belum sepenuhnya mengacu kepada sistem penggajian yang berlaku di Pegawai Negeri Sipil, akibatnya guru yang diangkat yayasan kurang mempunyai kepastian masa depan tentang kerjanya, sehingga guru tersebut mempunyai keinginan untuk mengikuti seleksi pegawai negeri.¹⁰³

¹⁰¹ Sumber Data, *Dokumentasi*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 28 Januari 2012.

¹⁰² Asnawi, Kepala Madrasah, Wawancara, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Kabupaten Indragiri Hulu, 13 Januari 2012.

¹⁰³ Nur Hasanah, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu, 13 Januari 2012.

6. Penguasaan Guru Terhadap Bahasa Asing

Sekolah ini adalah salah satu Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional. Di dalam penyelenggaraan pendidikan pada Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional diperlukan penguasaan bahasa asing dalam hal ini penguasaan Bahasa Arab dan Bahasa Inggris. Menurut hasil wawancara dengan Kepala Sekolah/Madrasah, sebagian guru belum mampu menggunakan bahasa Inggris di dalam proses pembelajaran, pada hal di dalam Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional dituntut penguasaan bahasa Inggris yang bagus. Berdasarkan pengamatan, rata-rata guru menggunakan bahasa Indonesia dalam penyampaian materi pembelajaran. Sebagai sekolah rintisan bertaraf internasional penyampaian materi pembelajaran sebaiknya menggunakan dwi bahasa, yaitu Bahasa Arab dan Bahasa Inggris.¹⁰⁴ Di samping itu, kepala sekolah dan guru kurang menekankan pembiasaan penggunaan percakapan dalam Bahasa Arab dan Bahasa Inggris dalam percakapan sehari-hari, serta kerja sama dengan lembaga bahasa terutama Bahasa Arab dan Bahasa Inggris juga masih minim. Hal ini dikarenakan kreatifitas dari pihak sekolah dalam menjalin kerja sama dengan lembaga bahasa atau lembaga pendidikan lainnya belum maksimal. Kepala sekolah menyadari bahwa kelemahan penggunaan bahasa asing akan membawa dampak negatif dalam proses pembelajaran dikarenakan di era global saat ini, penguasaan bahasa asing menjadi suatu keharusan.

7. Peran Serta Masyarakat, Orangtua dan Wali Murid

Pendidikan adalah merupakan tanggung jawab bersama antara sekolah, masyarakat (wali murid) dan pemerintah. Artinya keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh peran serta dan kebersamaan antara sekolah, masyarakat (wali murid) dan pemerintah. Hubungan sekolah dan masyarakat (wali murid) sangat besar manfaatnya bagi kepentingan pembinaan dukungan moral serta inovasi-inovasi yang dilakukan oleh sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru, disebutkan bahwa peran serta wali murid masih sangat minim. Peran serta masyarakat (wali murid) hanya sebatas memberikan

sumbangan keuangan sekolah. Itupun masih ditemui masyarakat yang kurang peduli terhadap kemajuan pendidikan di sekolah. Apalagi adanya kebijakan pemerintah daerah tentang pembebasan biaya pendidikan, jelasakan mempengaruhi peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan terutama pembiayaan pendidikan di sekolah. Berdasarkan hasil pengamatan, wali murid hanya sekedar menyerahkan anaknya ke sekolah dan semua menjadi tanggung jawab sekolah, kadang-kadang ditemui wali murid atau orang tua yang kurang peduli terhadap pendidikan anaknya di sekolah. Hal ini dapat dikarenakan kurangnya hubungan kerja sama yang dibangun antara sekolah dan wali murid.¹⁰⁵

8.Minat Belajar Siswa

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan majelis guru, salah satu faktor penghambat kurang berhasilnya mutu pendidikan adalah rendahnya minat belajar siswa. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar siswa masih rendah minat belajarnya. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya kreatifitas siswa di dalam melaksanakan proses belajar mengajar dan penyelesaian tugas-tugas yang diberikan oleh guru dengan baik dan benar. Di samping itu, waktu yang digunakan untuk belajar di rumah sangat minim sekali, hal ini mungkin disebabkan karena kemauan para siswa untuk belajar sangat kurang, apalagi peran orang tua yang masih belum peduli terhadap prestasi belajar anak.

Berdasarkan wawancara dengan Sarijo,S.Pd. Wakil kepala madrasah bidang, dijelaskan bahwa para siswa hanya mempunyai beberapa buku teks dan jarang pergi ke perpustakaan untuk mencari buku-buku literatur lainnya. Sifat untuk maju dan berkompetisi di kalangan siswa pun masih rendah, hal ini dapat dilihat dari prestasi-prestasi yang hanya sebatas pada kejuaraan di tingkat Kabupaten. Di lihat dari mutu lulusan juga belum mampu

¹⁰⁴ Asnawi, Kepala Madrasah, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyuh Kabupaten Indragiri Hulu, 13 Januari 2012.

¹⁰⁵ Sumber Data, *Pengamatan Langsung*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyuh Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 2012.

masuk peringkat lima besar di Kabupaten Indragiri Hulu.¹⁰⁶

D. Pembahasan

Peningkatan mutu pendidikan melalui standarisasi dan profesionalisasi yang dilakukan dewasa ini menuntut pemahaman terhadap perubahan yang terjadi dalam berbagai komponen sistem pendidikan. Perubahan kebijakan pendidikan dari sentralisasi menjadi desentralisasi telah menekankan bahwa pengambilan kebijakan berpindah dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah, sehingga menembus satuan pendidikan dan sekolah dalam berbagai jenis dan jenjang pendidikan.

Keberadaan madrasah/sekolah sebagai lembaga formal penyelenggara pendidikan memainkan peran strategis dalam keberhasilan sistem pendidikan nasional. Kepala madrasah sebagai manajer dan pemimpin adalah bertanggung jawab dalam menerjemahkan dan melaksanakan kebijakan pendidikan nasional yang ditetapkan pemerintah. Berawal dari UUD 1945, undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan presiden, instruksi presiden, keputusan menteri, sampai kepada peraturan daerah propinsi, peraturan daerah kabupaten dan kota, kemudian diterjemahkan dan dilaksanakan oleh kepala madrasah untuk menyentuh langsung *stakeholder* pendidikan, khususnya anak didik.

Untuk mencapai peningkatan mutu madrasah, maka kepala madrasah sebagai petugas profesional dituntut untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi kebijakan pendidikan yang merupakan turunan dari kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan. Kebijakan yang dibuat oleh madrasah tidak sekedar menjadi arah bagi tindakan operasional madrasah yang bernilai strategis, tetapi juga memperkuat komitmen tugas, kerja sama, akuntabilitas, bahkan memberdayakan staf. Bila kebijakan dipahami dengan baik, semua orang dapat bekerja dengan efisien, memiliki kepuasan dan penuh komitmen.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam era desentralisasi pendidikan memiliki

¹⁰⁶ Sarijo, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, *Wawancara*, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyus Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu, 14 Januari 2012.

otonomi yang sangat luas, sehingga dihadapkan kepada berbagai permasalahan manajemen dan kepemimpinan yang cukup rumit dan kompleks. Oleh karena itu, dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan, selaknyalah setiap kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan pada setiap lembaga yang menjadi tanggung jawabnya, memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar dapat mengelola madrasah secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel.

Kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan yang terarah pada tujuan bersama atau kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan usaha kooperatif dalam rangka mencapai tujuan yang sudah dicanangkan. Proses mempengaruhi bukan dengan jalan paksaan, tetapi bagaimana seorang pemimpin itu mampu berinteraksi dan menginspirasi tugas kepada bawahannya dengan menerapkan teknik-teknik tertentu sesuai dengan situasi dan kondisi tertentu sehingga apa yang dituju dapat tercapai dengan sukses. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi dalam organisasi tersebut.

Dalam hubungannya dengan penelitian kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, maka secara umum kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah telah berjalan dengan baik.

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Desa Batu Gajah Kecamatan Pasir Peny Kabupaten Indragiri Hulu

Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Desa Batu Gajah Kecamatan Pasir Peny Kabupaten Indragiri Hulu dapat dilihat dari tiga aspek, yaitu : (1) Visi dan Misi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif, (2) cara dan strategi

kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif, (3) kepemimpinan manajerial kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif.

1) Visi dan Misi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif

Sekolah efektif tidak akan terwujud dengan baik di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah sebagaimana yang diharapkan, sebelum terlebih dahulu seluruh komponen madrasah/warga madrasah terlebih dahulu memahami dengan baik apa yang menjadi visi dan misi madrasah. Untuk itu yang perlu dilakukan terlebih dahulu adalah mensosialisasikan dan memahamkan kepada seluruh warga madrasah tentang visi dan misi kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah.

Visi merupakan gambaran mengenai cita-cita seluruh warga sekolah. Dalam penyusunan visi, dibuat secara realistis dan rasional serta menjadi kebijakan seluruh warga sekolah untuk melaksanakan aktivitasnya. Tanpa adanya visi yang jelas maka sekolah tidak akan mempunyai arah yang jelas dalam pengelolaan pendidikan di sekolahnya.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah telah berusaha semaksimal mungkin agar visi ini benar-benar dilaksanakan secara konsekuen oleh semua komponen madrasah dengan baik. Untuk itu, kepala madrasah selalu mensosialisasikan visi kepada semua warga sekolah, komite sekolah, wali murid dan masyarakat melalui kegiatan rutin, upacara bendera, pertemuan-pertemuan dengan wali murid dan masyarakat.

Mereka berpendapat bahwa visi ini dapat terwujud apabila dilandasi oleh kemauan dan komitmen yang tinggi di antara mereka. Tanpa adanya komitmen yang tinggi maka visi tersebut tidak terwujud sehingga upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah akan mengalami kendala. Pada dasarnya ketercapaian visi sekolah bukan semata-mata tugas kepala sekolah melainkan tugas dan kewajiban bersama semua komponen yang ada di sekolah. Mereka harus menyadari bahwa keberadaannya di sekolah harus benar-benar

memberikan kontribusi yang nyata dalam proses pendidikan di sekolah dan siap membantu tugas-tugas kepala sekolah, khususnya dalam pencapaian tujuan dan visi sekolah yang telah ditetapkan bersama.

Berdasarkan visi, misi dan tujuan pendidikan di MTs Pondok Pesantren Khairul

Ummah di atas, tergambar dengan jelas bahwa sekolah ini ingin mewujudkan sumber daya yang beriman dan bertaqwa, berkualitas, trampil, berbudi pekerti yang luhur serta mampu bersaing di era global. Visi ini sangat jelas dan mempunyai makna yang sangat dalam yaitu ingin mewujudkan lulusan yang mampu bersaing di dalam kancah era globalisasi saat ini, namun tetap dilandasi pada nilai-nilai spritual sebagai hamba Tuhan Yang Maha Esa, sehingga tidak mudah terombang-ambing di era globalisasi saat ini yang penuh dengan tantangan.

Kepala Madrasah dalam kepemimpinannya, ia ingin mewujudkan sekolah yang unggul dalam prestasi akademik yang ditunjukkan dengan perolehan nilai ujian nasional yang tinggi, dan lulusan yang berkualitas yang dapat diterima di sekolah-sekolah tingkat lanjutan atas terbaik ditingkat kabupaten maupun tingkat propinsi, baik di bawah Kementerian Agama maupun di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, serta dapat menjuarai berbagai olimpiade sains.

Selain unggul dalam prestasi akademik juga ingin mewujudkan sekolah yang unggul dalam prestasi non akademik yang ditunjukkan dengan prestasi olahraga, seni, karya ilmiah. Sekolah yang berkualitas adalah sekolah yang mampu mewujudkan semua potensi yang dimiliki siswa yang dapat dilihat dari pengembangan minat, bakat dan ketrampilannya.

Era globalisasi yang penuh dengan dampak negatif membawa generasi muda dalam hal ini siswa terjerumus dalam kehidupan yang menyesatkan. Terkikisnya nilai-nilai agama dan budaya sehingga siswa kehilangan arah dan jati diri. Untuk itu sekolah harus mampu membentengi bagi para siswa dengan nilai-nilai spritual dan budaya. Sekolah yang bernuansa religius dan menjunjung tinggi nilai-nilai budaya akan menghasilkan siswa-siswa yang mampu bersaing di era global saat ini. Sekolah akan mampu melahirkan

generasi-generasi yang cerdas dalam berpikir kreatif dalam bertindak dan kuat dalam keimanannya serta mempunyai jati diri.

Sekolah yang memiliki disiplin tinggi akan mampu melahirkan generasi-generasi yang memiliki semangat daya juang yang tinggi serta taat kepada peraturan-peraturan dan norma-norma yang berlaku di tengah-tengah masyarakat. Dengan disiplin yang tinggi warga sekolah akan melaksanakan tugas dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab. Sekolah-sekolah menerapkan disiplin tinggi akan menjadi sekolah yang menjadi dambaan masyarakat. Untuk menciptakan proses belajar mengajar yang berkualitas, perlu adanya suasana sekolah yang kondusif, nyaman, damai dan penuh kekeluargaan.

Era globalisasi saat ini yang ditandai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin cepat akan membawa dampak dalam berbagai bidang kehidupan manusia, termasuk dalam berbagai bidang pendidikan. Untuk itu diperlukan kemampuan kepala sekolah dalam upaya menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi itu sendiri. Melihat kondisi riil saat ini dan masa akan datang sekolah dituntut mampu mewujudkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Untuk itu kepala sekolah mempunyai keinginan warga sekolah memiliki kemampuan dalam menguasai teknologi informasi dan komunikasi serta terampil berbahasa Arab dan Inggris. Teknologi informasi dan komunikasi sangat penting dan harus dikuasai oleh semua warga sekolah. Dengan penguasaan teknologi informasi dan komunikasi, warga sekolah akan mendapatkan berbagai informasi untuk kepentingan peningkatan kualitas pendidikan di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah, Kecamatan Pasir Penyu Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu.

Keberhasilan pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, wali murid dan sekolah. Sekolah yang akan menjadi idola bagi masyarakat adalah sekolah yang mampu membangun kerja sama atau kemitraan dengan masyarakat dan mampu memberikan kepercayaan, karena masyarakat adalah pengguna dari lulusan sekolah serta ikut bertanggungjawab terhadap kemajuan sekolah.

Visi kepemimpinan Kepala MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah diarahkan

untuk mewujudkan visi sekolah yaitu mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas, mampu bersaing di era global dan mempunyai kekokohan keimanan serta berbudi pekerti luhur. Visi kepemimpinan kepala sekolah yaitu ingin mewujudkan sekolah yang berprestasi tinggi baik di bidang akademik maupun non akademik, kedisiplinan warga sekolah yang tinggi, mendapat kepercayaan dan dukungan dari masyarakat, sekolah yang religius dan mampu membangun karakter budaya masyarakat serta membangun suasana dan komunikasi yang kondusif. Namun hal tersebut akan sulit diwujudkan jika kepala madrasah sendiri tidak memiliki visi yang utuh dalam kepemimpinannya. Untuk itu kepala madrasah harus memiliki visi yang utuh dalam kepemimpinannya dengan ciri-ciri sebagai

berikut :

“berniat ibadah dalam melaksanakan tugasnya, beragama dan taat akan ajaran agamanya, berniat baik sebagai kepala madrasah, berlaku adil dalam memecahkan masalah, berkeyakinan bahwa bekerja dilingkungan madrasah merupakan panggilan jiwa, bersikap tawadhu’ (rendah hati), berhasrat untuk memajukan madrasah, tidak terlalu berambisi terhadap imbalan materi dari hasil pekerjaannya, dan bertanggung jawab terhadap segala

ucapan dan perbuatannya”.¹⁰⁷

Sekolah efektif yang berhasil dalam meningkatkan prestasinya banyak dipengaruhi adanya visi yang sama antara sekolah, guru, staf, peserta didik, dan masyarakat. Melalui rapat dengan guru dan tenaga pendidikan lainnya misalnya, kepala madrasah mengomunikasikan visi sekolah secara terbuka dan mendiskusikannya sampai matang; sehingga hasil pemikiran bersama ini disesuaikan dengan berbagai pedoman dan informasi aktual. Berdasarkan kesepakatan tersebut, kemudian

¹⁰⁷ Departemen Agama RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta : Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, 2005), hlm. 51.

dikembangkan rencana-rencana tindakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.¹⁰⁸

2) Cara dan Strategi Kepala Madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif

Kemudian cara dan strategi kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di

Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah dapat dilihat dari :

(1) cara dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan visi unggul dalam prestasi akademik, (2) cara dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan visi unggul dalam prestasi non-akademik, (3) cara dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan visi unggul sekolah yang relegius, (4) cara dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan visi unggul dalam disiplin sekolah, (5) cara dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan visi unggul dalam teknologi informasi dan komunikasi serta kemampuan berbahasa Inggris dan bahasa Arab, (6) cara dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan visi lingkungan sekolah kondusif, (7) cara dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan jalinan kerja sama yang harmonis, antara sekolah, komite sekolah, wali murid, masyarakat, dan pemerintah.

Kepala sekolah telah berusaha semaksimal mungkin agar visi kepemimpinannya dapat diimplementasikan dan diwujudkan dalam tataran nyata. Dalam upaya mewujudkan visi kepemimpinannya dalam mewujudkan sekolah efektif, kepala sekolah menggunakan strategi yang tepat agar visi yang telah diinginkan menjadi kenyataan. Strategi kepemimpinan kepala sekolah diwujudkan melalui interaksi sosial dengan anggota kelompoknya, kemampuan memahami dan terlibat langsung dalam kegiatan.

Dari pernyataan tersebut, kepala sekolah dalam melaksanakan strategi mewujudkan sekolah efektif dilakukan dengan cara melakukan fungsi kepemimpinan yaitu dalam pengambilan keputusan, dalam memerintah, dalam pemberian konsultasi, partisipasi dan delegasi dalam setiap kegiatan.

Langkah awal yang dilakukan oleh kepala sekolah sebelum menetapkan strategi,

¹⁰⁸ E. Mulyasa, *op.cit.*, hlm.25.

terlebih dahulu kepala sekolah melakukan analisis swot yaitu analisis untuk mengetahui kondisi riil tentang kekuatan dan kelemahan sekolah yang sebenarnya serta peluang dan tantangan yang dihadapi di sekolah. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan kepala sekolah dalam upaya untuk mewujudkan sekolah yang mempunyai prestasi akademik tinggi yang diwujudkan dalam perolehan nilai ujian nasional yang tinggi, diterimanya siswa pada sekolah lanjutan atas ternama serta menjuarainya kegiatan olimpiade sains maka strategi yang dilakukan kepala sekolah adalah meningkatkan kualitas pembelajaran.

Untuk mewujudkan hal tersebut maka diperlukan tenaga pendidik yang professional, guru harus memiliki kompetensi, yaitu seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan prilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugasnya. Kompetensi itu terdiri dari kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Peningkatan kualitas pembelajaran harus dimulai dari peningkatan kualitas guru.

Strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran adalah melakukan pemetaan guru bersama dengan wakil kepala sekolah bidang akademik untuk mengetahui kualitas guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Kepala sekolah bersama dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum membuat jadwal supervisi guru dalam mengajar, dengan tujuan untuk mengetahui daya kemampuan guru di dalam melakukan kegiatan pembelajaran yang dimulai dari pembuatan perangkat pembelajaran pelaksanaan proses belajar mengajar dan evaluasi hasil belajar. Dan hasil supervisi dijadikan dasar utama untuk pemetaan guru. Guru-guru yang telah dianggap cukup berkualitas akan tetap diberikan pendalaman dan bagi guru-guru yang masih belum mampu dalam melaksanakan pembelajaran akan diberikan pelatihan-pelatihan dan pembinaan-pembinaan guna meningkatkan kualitas pembelajaran. Dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran, kepala sekolah juga memberikan bimbingan dan

motivasi kepada guru-guru agar tetap semangat dalam menjalankan tugas terutama dalam pelaksanaan proses pembelajaran.

Kualitas pembelajaran juga ditentukan dengan kondisi siswa. Untuk itu sekolah telah berupaya mengadakan seleksi masuk siswa baru di sekolah ini cukup ketat yaitu melalui tes tertulis, wawancara, psikotes, dan tes kesehatan serta tes kemampuan bahasa Inggris dan kemampuan membaca al-qur'an bagi yang beragama islam. Selain input siswa yang berkualitas, kualitas pembelajaran juga ditentukan dengan jumlah siswa di dalam kelas. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan : "Pada standar pengelolaan bahwa jumlah siswa dalam satu lokal tidak boleh lebih dari 32 orang." Namun demikian, berdasarkan pengamatan dan dokumentasi jumlah siswa dalam satu kelas ternyata lebih dari 32 orang.

Pembelajaran yang efektif dapat menumbuhkan rasa percaya diri dan saling menghargai sesama. Hal ini dapat dilihat dari kreatifitas siswa dalam mengikuti setiap proses pembelajaran. Proses pembelajaran yang efektif dapat juga menumbuhkan rasa percaya diri dan saling menghargai sesama karena dengan keaktifan dan kreatifitas siswa dalam mengikuti pelajaran akan menumbuhkan rasa kepercayaan diri mereka yang tinggi. Kualitas pembelajaran juga ditentukan oleh terpenuhinya sarana dan prasarana di sekolah. Dengan sarana prasarana yang cukup akan mempermudah guru dalam menggunakan media-media pembelajaran yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pembelajaran. Berdasarkan pengamatan prestasi akademik siswa telah menunjukkan hasil yang baik dengan kelulusan 100 % setiap tahun pelajaran, dan dapat diterima pada sekolah lanjutan atas ternama, baik ditingkat kabupaten maupun propinsi. Namun apabila dilihat dari peringkat nilai hasil Ujian Nasional yang di dapat, dari jumlah seluruh SMP dan MTs di INHU yang berjumlah 81 sekolah, maka MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah menduduki peringkat ke 23 di Tahun Pelajaran 2011/2012, sedangkan khusus untuk Madrasah Tsanawiyah di seluruh Kabupaten Indragiri Hulu yang berjumlah 23 sekolah, Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah pada urutan ke 3 (tiga). Kemudian dalam setiap olimpiade sains yang dilaksanakan tingkat Kabupaten Indragiri

Hulu mulai tahun pelajaran 2009/2010 sampai penelitian ini dilaksanakan tidak pernah lagi mendapatkan peringkat tiga besar dari keseluruhan sekolah yang menjadi peserta, apalagi untuk tingkat provinsi dan untuk tingkat nasional belum ada yang mendapatkan prestasi tersebut. Berarti adanya penurunan prestasi apabila dibandingkan dengan sebelum tahun pelajaran 2009/2010.

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah, di samping diarahkan peningkatan prestasi akademik juga peningkatan prestasi non akademik. Adapun strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah memberdayakan semua potensi yang ada di sekolah mulai dari perencanaan ,pelaksanaan akademik dan evaluasi kegiatan non akademik. Berdasarkan pengamatan di lapangan kegiatan untuk meningkatkan prestasi non akademik dilakukan melalui kegiatan pengembangan diri yang diwujudkan dalam kegiatan ekstra kurikuler. Kegiatan ekstra kurikuler merupakan kegiatan yang dilakukan oleh siswa di luar jam pelajaran. Kegiatan ini bertujuan untuk mewujudkan minat, bakat dan kreatifitas siswa. Untuk mewujudkan hal tersebut strategi yang dilakukan adalah pembinaan bakat dan minat perlu dilakukan dengan sungguh-sungguh melalui kegiatan ekstrakurikuler dan setiap momen untuk menguji bakat dan minat anak yang diadakan baik di tingkat kecamatan, tingkat kabupaten, tingkat propinsi bahkan tingkat nasional akan diikuti menjadi peserta yang akan bertanding untuk dapat merebut prestasi-prestasi sesuai dengan bidang yang dipertandingkan atau dilombakan. Baik di bidang seni, bidang olah raga, maupun bidang-bidang lainnya.

Prestasi-prestasi non-akademik yang pernah diraih oleh para siswa dan siswi MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah diantaranya : Fahmil Qur'an (MTQ) juara 1 tingkat kabupaten Indragiri Hulu tahun 2007, 2008, 2009, 2010, dan 2011, fahmil Qur'an (MTQ) juara 1 tingkat propinsi tahun 2008, takhfidz 1 juz juara 1 tingkat kabupaten tahun 2008, olimpiade sains fisika juara 1 tingkat kabupaten tahun 2008, tenis meja juara 1 tingkat propinsi tahun 2007 dan 2009. Namun dalam perkembangannya prestasi-

prestasi non-akademik ini tidak mengalami peningkatan-peningkatan yang berarti. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 4.8 prestasi non-akademik MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah pada pembahasan sebelumnya.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, Kepala Sekolah/Madrasah telah berusaha semaksimal mungkin mewujudkan suasana sekolah yang religius atau agamis. Hal ini sangat penting dalam upaya meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Kepala sekolah menyadari betapa pentingnya penanaman nilai-nilai akidah dan budaya dalam diri warga sekolah, apalagi di era globalisasi saat ini masalah krisis keimanan telah melanda semua bangsa di muka bumi ini. Adapun langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah, yang pertama adalah dari diri kepala sekolah itu sendiri, yaitu menjadikan pemimpin yang *sidiq*, *tabligh*, *amanah*, *fatonah*. Disamping itu kepala sekolah yang harus menjadi sosok yang religi dan berbudaya yang selalu melaksanakan perintah-perintah Allah dan menjauhi laranganNya serta berperilaku sopan dan santun

Cara mewujudkan sekolah yang religius, Kepala Sekolah/Madrasah bersama guru menerapkan langkah-langkah dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Bagi yang beragama Islam kegiatan-kegiatan tersebut adalah sholat lima waktu berjama'ah, adanya kuliah subuh, peringatan hari-hari besar agama Islam, untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Di samping itu setiap awal pembelajaran selalu berdoa dan pada akhir pembelajaran juga diakhiri dengan doa. Pada setiap malam para santri/siswa dianjurkan untuk melakukan shalat malam (*qiyamul lail*) dan shalat Dhuha di pagi hari, dan pada setiap hari Senin dan Kamis para santri/siswa dianjurkan untuk berpuasa, mengucapkan salam jika saling bertemu baik dengan guru maupun sesama siswa. pada waktu

setiap mulai belajar terlebih dahulu dimulai dengan berdo'a bersama dan dilanjutkan dengan membaca al-Qur'an terlebih dahulu, baru kemudian kegiatan belajar mengajar di kelas dilaksanakan, setiap shalat lima waktu dilaksanakan dengan berjama'ah, baik oleh guru, pegawai, dan seluruh siswa, pada bulan puasa dilakukan sholat tarawih bersama dan pembacaan ayat suci al-Qur'an atau tadarus. Semua ini adalah upaya untuk mewujudkan sekolah menjadi sekolah yang religius.

Kemudian dalam mewujudkan madrasah yang memiliki disiplin tinggi. Madrasah/sekolah yang memiliki disiplin tinggi akan mampu melahirkan generasi-generasi yang memiliki semangat dan daya juang yang tinggi serta taat kepada peraturan-peraturan dan norma-norma yang berlaku di tengah-tengah masyarakat. Upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menegakkan disiplin sekolah adalah membuat peraturan tata tertib sekolah yang dibuat secara bersama oleh seluruh warga sekolah kemudian warga sekolah sepakat untuk melaksanakan dan menerima sanksi sesuai dengan aturan yang telah disepakati oleh seluruh warga sekolah. Dalam penegakkan disiplin sekolah, kepala sekolah bersifat adil yaitu menghukum atau memberikan sanksi kepada warga sekolah yang melakukan tindak kesalahan sesuai dengan kesalahannya. Memberikan *reward* bagi warga sekolah yang disiplin dalam melaksanakan tugasnya.

Kemudian dalam mewujudkan visi unggul dalam teknologi informasi dan komunikasi serta kemampuan berbahasa Inggris dan bahasa Arab. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa asing menjadi suatu keharusan. Di era globalisasi dan kemajuan teknologi saat ini agar dapat bersaing dengan sekolah-sekolah yang lebih

maju maka penguasaan teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa asing sangat diperlukan. Bila dilihat kenyataannya penguasaan teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa asing terutama bahasa Inggris dapat dikatakan belum memenuhi harapan. Berdasarkan dokumentasi dan wawancara dengan kepala sekolah hampir 90% lebih, guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya belum mampu berbahasa Inggris dan untuk kemampuan berbahasa Arab baru sekitar 5 % . Sementara untuk penguasaan teknologi informasi dan komunikasi hampir 80% guru-guru telah mampu menguasai dan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pembelajaran.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah adalah membentuk tim pengembang teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa Inggris di sekolah yang diketuai oleh guru bahasa Inggris dan guru TIK. Adapun tugas dari tim ini adalah membuat pemetaan tentang kemampuan warga sekolah dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa Inggris. Dengan pemetaan ini akan mendapatkan hasil yang nyata tentang langkah-langkah apa yang paling tepat untuk meningkatkan kemampuan teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa Inggris bagi warga sekolah. Guru dan tenaga kependidikan lainnya akan di data tentang kemampuan penguasaan teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa Inggris, begitu juga siswa.

Untuk menciptakan proses belajar mengajar yang berkualitas, perlu adanya suasana sekolah yang kondusif, nyaman, damai dan penuh kekeluargaan. Untuk meningkatkan semangat kerja bagi warga sekolah dan dapat betah tinggal di sekolah apabila suasana sekolah sangat kondusif, nyaman, damai dan penuh semangat kekeluargaan. Sekolah yang nyaman akan membawa dampak positif bagi semua warga sekolah dalam melaksanakan aktivitas sehingga akan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Pembelajaran di sekolah terasa tenang dan nyaman karena didukung oleh iklim sekolah yang kondusif. Rasa kebersamaan dan kedamaian antara siswa, guru, kepala sekolah dan warga sekolah lainnya sangat terasa, saling hormat- menghormati antara adek kelas dengan kakak kelas terasa sangat kental. Suasana keakraban dan kebersamaan terlihat ketika mereka saat-saat makan bersama di sekolah.

Upaya mewujudkan visi dan misi sekolah sesuai dengan paradigma baru manajemen pendidikan, sekolah telah memberdayakan komite sekolah, wali murid, masyarakat dan lingkungan sekolah secara optimal. Hal ini penting, karena sekolah memerlukan masukan dari komite sekolah, wali murid dan masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan dari komite sekolah, wali murid dan masyarakat dalam melaksanakan program tersebut. Di sisi lain, komite sekolah, wali murid dan masyarakat memerlukan jasa sekolah untuk mendapatkan program-program pendidikan sesuai dengan yang diinginkan. Jalinan semacam itu dapat terjadi, jika kepala sekolah aktif dan dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan (*mutualisme*).

Upaya mewujudkan visi dan misi sekolah sesuai dengan paradigma baru manajemen pendidikan, sekolah telah memberdayakan komite sekolah, wali murid, masyarakat dan lingkungan sekolah secara optimal. Hal ini penting, karena sekolah memerlukan masukan dari komite sekolah, wali murid dan masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan dari komite sekolah, wali murid dan masyarakat dalam melaksanakan program tersebut. Di sisi lain, komite sekolah, wali murid dan masyarakat memerlukan jasa sekolah untuk mendapatkan program-program pendidikan sesuai dengan yang diinginkan. Jalinan semacam itu dapat terjadi, jika kepala sekolah aktif dan dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan (*mutualisme*). Adapun bentuk-bentuk hubungan antara sekolah dengan komite sekolah, wali murid dan masyarakat dilakukan sebagai berikut : Mengadakan pertemuan dan rapat rutin, mengadakan surat menyurat, buku penghubung, buletin / majalah sekolah, kegiatan ekstrakurikuler bersama wali murid dan komite sekolah, Sekolah melaksanakan gotong royong di lingkungan masyarakat, adanya kemah bakti sosial di tengah-tengah masyarakat, ikut serta dalam kegiatan seni dan budaya yang dilakukan oleh masyarakat, kepala sekolah dan guru ikut serta dalam kegiatan-kegiatan di masyarakat serta acara-acara keagamaan di masyarakat.

Untuk mewujudkan hal tersebut di atas dengan baik maka diperlukan kepemimpinan kepala madrasah yang baik. Karena kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau

kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.¹⁰⁹ Kepemimpinan itu melibatkan tiga

hal, yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu.¹¹⁰

Ada beberapa indikator kepemimpinan kepala sekolah efektif, yaitu :

- s. Menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan.
- t. Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas, dan terbuka.
- u. Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik, dan warga sekolah lainnya.
- v. Menekankan kepada guru dan seluruh warga sekolah untuk memenuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin yang tinggi.
- w. Memantau kemajuan belajar peserta didik melalui guru sesering mungkin berdasarkan data prestasi belajar.
- x. Menyelenggarakan pertemuan secara aktif, berkala dan berkesinambungan dengan komite sekolah, guru, dan warga sekolah lainnya mengenai topik-topik yang memerlukan perhatian.
- y. Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya, dan bersedia memberikan bantuan secara proposional dan professional.
- z. Mengalokasikan dana yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan program pembelajaran sesuai prioritas dan peruntukannya.
- aa. Melakukan berbagai kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung.

¹⁰⁹ Gary A. Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terjemahan Yusuf Udaya (Jakarta : Prenhallindo, 1998), hlm. 4.

- bb. Memberikan dukungan kepada para guru untuk menegakkan disiplin peserta didik.
- cc. Memperhatikan kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sekitar sekolah.
- dd. Menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan atau model bagi guru, peserta didik, dan seluruh warga sekolah.
- ee. Memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat untuk berkonsultasi dan berdiskusi mengenai permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan pendidikan dan pembelajaran di sekolah.
- cc. Mengarahkan perubahan dan inovasi dalam organisasi.
- gg. Membangun kelompok kerja aktif, kreatif, dan produktif.
- hh. Menjamin kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sebagai pusat kebijakan.
- ff. Memiliki komitmen yang jelas terhadap penjamin mutu lulusan.
- gg. Memberikan ruang pemberdayaan sekolah kepada seluruh warga sekolah.¹¹¹

Sejalan dengan uraian di atas, Martin dan Millower berdasarkan hasil-hasil kajiannya pada berbagai sekolah unggulan dan telah sukses mengembangkan program-programnya, mengemukakan indikator kepala sekolah efektif sebagai berikut :

¹¹⁰ Don Hellriegel dan Jhon W. Slocum, *Management* (New York : Addison-Wesley Publising Company, 1989), hlm. 465.

¹¹¹ E. Mulyasa, *op.cit.*, hlm.21.

- h. Memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya, dan mampu mendorong semua warga sekolah untuk mewujudkannya.
- i. Memiliki harapan tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja seluruh warga sekolah.
- j. Senantiasa memprogramkan dan menyempatkan diri untuk mengadakan pengamatan terhadap berbagai aktivitas guru dan pembelajaran di kelas serta memberikan umpan balik (*feedback*) yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran.
- k. Mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang prosedur untuk meminimalisasi stress dan konflik negatif.
- l. Mendayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga sekolah secara kreatif, produktif, dan akuntabel.
- m. Memantau kemajuan peserta didik baik secara individual maupun secara kelompok, serta memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan pembelajaran.
- n. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.¹¹²

Kemudian menurut E. Mulyasa, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat dianalisis berdasarkan kriteria sebagai berikut :

- g. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar, dan produktif.
- h. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.

- i. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan sekolah.
- j. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di sekolah.
- k. Dapat bekerja sama secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah. Dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.¹¹³

Agar suatu lembaga pendidikan mempunyai daya dukung dan daya lenting dalam mewujudkan sekolah efektif, maka diperlukan kepala madrasah yang ideal yang mempunyai ciri-ciri khusus sebagai berikut : fokus kepada kelompok, melimpahkan wewenang, merangsang kreatifitas, memberi semangat dan motivasi, memikirkan program penyertaan bersama, kreatif dan proaktif, memperhatikan sumber daya manusia, membicarakan persaingan, membangun karakter, kepemimpinan yang tersebar, dan bekerja sama dengan masyarakat.¹¹⁴

Apabila kepemimpinan kepala madrasah dalam kepemimpinannya memenuhi persyaratan-persyaratan tersebut di atas, maka terwujudnya sekolah efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah akan dapat tercapai dengan baik.

3) Kepemimpinan Manajerial Kepala Madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif

Kepemimpinan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah efektif

¹¹² *Ibid.*, hlm. 23

¹¹³ *Ibid.*, hlm.18.

¹¹⁴ *Ibid.*, hlm. 49-54.

dapat dilihat dari tiga aspek, yaitu : (1) kemampuan kepala madrasah dalam merencanakan pengembangan sekolah efektif, (2) kemampuan kepala madrasah dalam melaksanakan pengembangan sekolah efektif, (3) kemampuan kepala madrasah dalam pengawasan pengembangan sekolah efektif.

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan diketahui bahwa keseluruhan rencana program sekolah mengacu kepada visi dan misi sekolah. Perencanaan program sekolah meliputi rencana program jangka pendek, rencana program jangka menengah dan rencana program jangka panjang. Rencana program jangka pendek adalah program yang dibuat kepala sekolah untuk satu tahun, sedangkan rencana program jangka menengah dibuat untuk jangka waktu empat tahun dan rencana program jangka panjang dibuat untuk jangka waktu delapan tahun. Perencanaan program kerja tersebut dituangkan dalam garis-garis besar haluan sekolah.

Adapun perencanaan yang dilakukan oleh kepala kepala sekolah selalu berpedoman kepada visi dan misi sekolah, mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan sekolah serta mewujudkan kebijakan operasional sekolah. Perencanaan itu meliputi : perencanaan umum, perencanaan bidang kurikulum dan akademik, perencanaan bidang kesiswaan, perencanaan bidang humas, perencanaan bidang sarana dan prasarana, perencanaan bidang peningkatan mutu akademik dan non akademik, perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan, perencanaan pengelolaan sekolah, perencanaan evaluasi dan perencanaan mutu lulusan.

Kemampuan Kepala Sekolah Dalam melaksanakan pengembangan sekolah efektif, kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan, dilaksanakan sedemikian rupa sehingga kegiatan-kegiatan yang direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik dan benar sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah digariskan. Dalam pelaksanaan kegiatan, kepala sekolah membagi tugas kepada setiap personil untuk melaksanakan tugas yang telah digariskan. Pembagian tugas di sekolah yang diberikan kepada personil sekolah selalu didasarkan kepada kompetensi dan latar belakang pendidikan personil sekolah yang bersangkutan. Di dalam melaksanakan perencanaan kegiatan sekolah, kepala sekolah telah

membentuk struktur organisasi sekolah. Guna mendukung pelaksanaan tugas menurut kepala sekolah, masing-masing dilengkapi dengan tugas dan fungsi pokoknya pada setiap bagian. Di dalam menjalankan tugas para pembantu kepala sekolah diberi tugas dan tanggung jawab sepenuhnya terhadap tugasnya masing-masing dan melaporkan setiap tugas kepada kepala sekolah secara periodik.

Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Pengawasan Pengembangan Sekolah Efektif,

menegaskan bahwa betapa pentingnya fungsi pengawasan dalam upaya untuk meningkatkan keberhasilan di sekolah. Pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah tergantung pada situasi dan kebutuhan. Kepala Sekolah/Madrasah melakukan pengawasan secara langsung maupun tidak langsung terhadap proses pelaksanaan kegiatan di sekolah terhadap semua tugas-tugas yang telah dibebankan kepada guru maupun kepada petugas lain. Pengawasan ini berhubungan dengan tugas edukatif, tugas administratif maupun tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru. Kepala Sekolah/Madrasah dalam menjalankan fungsi kepengawasan selalu menetapkan standar baku kepengawasan. Hal ini bertujuan agar dalam pelaksanaan program sesuai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Selama atau setelah pengawasan dilaksanakan, kepala sekolah berusaha memberikan bimbingan dan pembinaan kepada staf dan guru untuk memperbaiki kinerjanya dari kekurangan-kekurangan yang telah dilaksanakan.

Pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah/Madrasah adalah pengawasan yang bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan bukan mencari kesalahan. Pengawasan dilakukan secara periodik oleh Kepala Sekolah/Madrasah artinya tidak menunggu sampai terjadinya hambatan. Pengawasan dilakukan dalam suasana kemitraan. Dalam wawancara dengan Kepala Sekolah/Madrasah dalam melakukan pengawasan ia meminta bantuan kepada Wakil Kepala Sekolah/Madrasah dalam membantu pengawasan kegiatan yang dilakukan oleh guru maupun staf pada tugasnya masing-masing. Hal ini dilakukan karena keterbatasan kepala sekolah dari segi waktu dan kesempatan. Dengan demikian kepemimpinan manajerial kepala madrasah dalam mewujudkan

sekolah efektif berdasarkan hasil penelitian penulis telah berjalan dengan baik, baik itu kemampuan kepala madrasah dalam merencanakan pengembangan sekolah efektif, kemampuan kepala madrasah dalam melaksanakan pengembangan sekolah efektif, maupun kemampuan kepala madrasah dalam pengawasan pengembangan sekolah efektif.

2. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan Sekolah Efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah

Adapun yang menjadi faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah adalah : (1) latar belakang dan pola kepemimpinan kepala madrasah, (2) dana, sarana, dan prasarana, (3) pemahaman warga sekolah tentang budaya mutu, (4) perpustakaan madrasah, (5) sumber daya pendidik atau guru, (6) penguasaan guru terhadap bahasa asing, (7) peran serta masyarakat dan wali murid, dan (8) minat belajar siswa.

Kepala sekolah adalah orang yang pertama kali bertanggung jawab terhadap keberhasilan pendidikan di sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus mempunyai kompetensi yang cukup untuk mewujudkan pendidikan di sekolah. Paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, dalam hal ini pengembangan sumber daya manusia merupakan proses peningkatan kemampuan manusia agar mampu melakukan tindakan nyata. Dalam paradigma pendidikan saat ini, di mana pemerintah memberikan kewenangan luas kepada sekolah dalam mewujudkan berbagai potensi memerlukan berbagai kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek manajerialnya agar dapat mencapai tujuan sesuai visi dan misi yang diemban. Apabila kemampuan yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam kepemimpinannya tidak memenuhi harapan yang dipersyaratkan, maka ini akan menjadi faktor penghambat dalam mewujudkan sekolah efektif di MTs

Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah.

Kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif sebagaimana termaktub pada Peraturan

Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, yaitu :

1) Kompetensi Kepribadian, yang terdiri-dari :

- g. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
- h. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- i. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- j. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- k. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- l. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2) Kompetensi Manajerial, terdiri-dari :

- q. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- r. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- s. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- t. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- u. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

- v. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- w. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- x. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pendirian dukungan ide, sumber belajar, dan pembinaan sekolah/madrasah.
- y. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik.
- z. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- aa. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- bb. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- cc. Mengelola unit pelayanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- dd. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- ee. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.

ff. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

3) Kopetensi kewirausahaan, meliputi :

f. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.

g. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.

h. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.

i. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.

j. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

4) Kopetensi supervisi, terdiri-dari :

d. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Melaksanakan supervise akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.

f. Menindaklanjuti hasil supervise akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

5) Kompetensi sosial, meliputi :

- d. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
- e. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- f. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain⁵⁴.

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi manajemen dan kepemimpinan kepala madrasah, yang menuntut kemampuan kepala madrasah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggung jawabkan dana secara transparan kepada warga sekolah, masyarakat, dan pemerintah.

Pembiayaan pendidikan di sekolah dituangkan dalam Rencana Anggaran pendapatan dan Belanja Sekolah. Pembiayaan sekolah bersumber dari bantuan wali murid, serta dari donatur yang peduli akan pendidikan. Apabila pembiayaan madrasah terpenuhi, baik pembiayaan untuk gaji guru dan pegawai maupun pembiayaan operasional madrasah secara keseluruhan, maka hal ini akan menjadi faktor pendukung terwujudnya sekolah efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah. Dan apabila yang terjadi sebaliknya, maka hal tersebut akan menjadi faktor penghambat dalam kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif. Berdasarkan hasil observasi penulis, MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah dalam masalah pembiayaan pendidikan telah cukup baik.

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pembelajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pembelajaran, seperti halaman, kebun, taman

⁵⁴ *Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 Tahun 2007.*

sekolah, jalan menuju sekolah. Sedangkan yang dipakai secara langsung dalam proses pendidikan disebut sarana pendidikan. Sarana dan prasarana yang mencukupi dalam menunjang seluruh kegiatan di madrasah, maka ini akan menjadi faktor pendukung dalam mewujudkan sekolah efektif. Akan tetapi apabila yang terjadi sebaliknya, tentunya hal tersebut juga akan menjadi faktor penghambat dalam mewujudkan sekolah efektif.

Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi yang telah dilakukan oleh penulis,

MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah telah memenuhi sarana dan prasarana yang memadai yang dapat menunjang terwujudnya sekolah efektif. Hal tersebut sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Bab VII pasal 42 ayat 1

dan 2 Tentang Sarana dan Prasarana Pendidikan dinyatakan sebagai berikut :

Ayat 1 : Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi prabot, Peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Ayat 2: Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.¹¹⁵

Dari semua sarana dan prasarana yang disebut dalam pasal 42 di atas, maka yang belum dimiliki oleh MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah adalah laboratorium IPA, sebagai solusinya adalah bekerja sama dengan laboratorium IPA yang dimiliki oleh MA Pondok Pesantren Khairul Ummah.

Kemudian pemahaman warga sekolah tentang budaya mutu juga mempengaruhi terhadap keberhasilan mewujudkan sekolah efektif, begitu juga sumber daya pendidik,

¹¹⁵ Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI Tentang Pendidikan.

penguasaan guru terhadap bahasa asing, peran serta masyarakat dan wali murid, serta minat belajar siswa. Semua itu bisa menjadi faktor pendukung dan sekaligus faktor penghambat dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul

Ummah Batu Gajah Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu.

BAB V

P E N U T U P

H. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang telah dilakukan oleh kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah telah terwujud dengan baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya hasil penelitian sebagai berikut : terwujudnya kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah yang unggul dalam prestasi akademik, terwujudnya visi unggul sekolah dalam prestasi non akademik, terwujudnya visi unggul disiplin sekolah, terwujudnya visi unggul teknologi dan informasi serta kemampuan berbahasa asing (Inggris dan Arab), terwujudnya visi unggul lingkungan sekolah yang kondusif, terwujudnya jalinan kerjasama yang harmonis antara sekolah, wali murid dan masyarakat, kemampuan kepala madrasah dalam merencanakan pengembangan sekolah efektif, kemampuan kepala madrasah dalam melaksanakan pengembangan sekolah efektif, dan kemampuan kepala madrasah dalam pengawasan pengembangan sekolah efektif.

Adapun faktor-faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Desa Batu Gajah Kecamatan Pasir Penyu Kabupaten Indragiri Hulu, mencakup : latar belakang dan pola kepemimpinan Kepala madrasah, dana, sarana dan prasarana, pemahaman warga sekolah tentang budaya mutu, perpustakaan, sumber daya pendidik/guru, penguasaan guru terhadap bahasa asing, peran serta masyarakat dan wali murid, dan minat belajar siswa.

I. Saran-saran

Saran-saran penelitian ini disampaikan kepada kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah agar kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah lebih ditingkatkan mutunya, yaitu prestasi siswa baik dalam bidang akademik maupun non-akademik, maka perlu dilakukan usaha-usaha sebagai berikut :

1. Diharapkan supaya semua kegiatan sekolah dapat dikomunikasikan dengan baik maka Kepala Madrasah mendayagunakan semua wakil Kepala Madrasah untuk membantu menyampaikan informasi-informasi kepada warga sekolah atau masyarakat.
2. Kemampuan mengatasi terbatasnya dana pemeliharaan sarana dan prasarana; dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :
 - a. Membuat perencanaan penambahan dana pemeliharaan sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah yang disusun oleh sekolah bersama dengan komite harus dirapatkan kepada wali murid tentang kekurangan-kekurangan dana pemeliharaan gedung sekolah. Sekolah harus meyakinkan kepada wali murid bahwa apabila pemeliharaan gedung sekolah tidak dilaksanakan dengan maksimal, maka gedung sekolah dan alat sekolah akan rusak bahkan hancur. Hal ini akan mengakibatkan kurang berfungsinya gedung dan alat sekolah yang bagus yang pada akhirnya akan mengganggu proses belajar mengajar peserta didik,
 - b. Menjalani kerja sama dengan donatur dan alumni; mencari donatur yang peduli kepada pendidikan dan instansi-instansi yang mempunyai kepedulian terhadap pendidikan bahkan perusahaan-perusahaan yang peduli terhadap pendidikan. Kepala sekolah juga dapat berkoordinasi dengan alumni yang telah berhasil untuk memberikan sumbangan dan pemikiran serta dana guna menanggulangi kekurangan dana dalam menyelenggarakan pendidikan,
 - c. Menumbuhkan sikap kewirausahaan ; Kepala sekolah dengan memanfaatkan unit-unit yang ada di sekolah untuk menghasilkan dana untuk menambah pembiayaan anggaran di

sekolah,

d. Pemanfaatan lahan-lahan yang kosong di sekolah untuk ditanami dengan tanaman produktif sehingga mampu menghasilkan keuntungan yang pada akhirnya dapat membantu pendanaan dalam penyelenggaraan pendidikan,

e. Melaporkan kekurangan dana kepada pemerintah daerah ; Kepala sekolah harus mampu meyakinkan kepada pemerintah daerah terhadap anggaran pemeliharaan alat dan gedung sekolah dengan melampirkan fakta-fakta berupa gambar-gambar tentang kondisi riil di sekolah, agar pemerintah daerah dapat memberikan bantuan dalam pendanaan pemeliharaan gedung dan alat sekolah.

3. Kemampuan mengatasi warga sekolah yang belum memahami budaya mutu; Upaya-upaya yang harus ditempuh sekolah untuk meningkatkan semua komponen sekolah dalam pemahaman budaya mutu sekolah, maka kepala sekolah harus mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang timbul atau kendala-kendala yang dihadapi sebagian warga sekolah yang kurang memahami budaya mutu di sekolah. Adapun solusi yang dapat dilaksanakan adalah memberikan pemahaman tentang kemajuan-kemajuan dunia pendidikan yang sangat kompleks saat ini dan persaingan hidup, di mana diperlukan peningkatan sumber daya manusia. Untuk itu peningkatan mutu pendidikan merupakan syarat utama yang harus dilakukan. Mencari penyebab kenapa guru atau karyawan tersebut kurang peduli terhadap budaya mutu. Dengan mencari kendala-kendala tersebut akan ditemui titik terang upaya yang harus diberikan kepada warga sekolah yang belum memahami budaya mutu, di samping penegakan disiplin yang lebih kuat kepada setiap warga sekolah yang tidak peduli terhadap peningkatan kinerja dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Di samping itu, kepala sekolah selalu membangun kerja sama baik secara pribadi maupun kekeluargaan di sekolah agar terbangun budaya kebersamaan sehingga dapat meningkatkan kinerja. Kepala Sekolah/Madrasah juga harus tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan dan selalu datang lebih awal melaksanakan tugas. Kepala sekolah juga memberikan motivasi pada setiap pertemuan dan upacara bendera.
4. Kemampuan mengatasi terbatasnya sarana buku perpustakaan; Berdasarkan kendala-kendala

yang disampaikan oleh kepala sekolah terhadap kurangnya buku perpustakaan di sekolah, maka solusi yang paling tepat untuk memecahkan masalah tersebut adalah :

- a. Kerja sama dengan penerbit-penerbit buku untuk memberikan sumbangan kepada perpustakaan sekolah terhadap buku-buku yang dibutuhkan di sekolah,
 - b. Bekerja sama dengan lembaga-lembaga pemerintah maupun swasta baik dalam maupun dari luar negeri yang peduli terhadap mutu pendidikan dengan jalan memberikan bantuan buku-buku ke sekolah,
 - c. Bekerja sama dengan alumni dan praktisi-praktisi pendidikan untuk memberikan sumbangan berupa buku-buku ke sekolah,
 - d. Memanfaatkan web site untuk mendownload buku-buku yang ada melalui jalur internet,
 - e. Memberikan kesadaran kepada setiap kelas dua belas yang akan lulus untuk menyumbangkan buku ke sekolah,
 - f. Bekerja sama dengan pusat pembukuan untuk mengirimkan buku-buku yang dibutuhkan di perpustakaan sekolah.
5. Kemampuan mengatasi penguasaan guru terhadap bahasa asing yang masih rendah maka solusi-solusi yang harus diikuti untuk menanggulangi hambatan tersebut adalah :
- a. Melakukan diklat-diklat dan kursus-kursus bahasa asing terutama Bahasa Arab dan Bahasa Inggris bagi guru,
 - b. Melakukan *inservice training* di sekolah dalam mendalami penggunaan bahasa asing (bahasa Inggris) di sekolah,
 - c. Membiasakan diri untuk menggunakan bahasa Arab dan bahasa Inggris dalam setiap pembicaraan di sekolah,
 - d. Mendatangkan tenaga-tenaga ahli yang mempunyai kemampuan bahasa Inggris yang baik untuk mengadakan training di sekolah,
 - e. Menumbuhkan sikap dan minat kepada semua warga sekolah betapa pentingnya penggunaan Bahasa Arab dan Bahasa Inggris,
 - f. Membeli dan menggunakan buku yang menggunakan bilingual.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Agustian, Ary Ginanjar. *Emotional Spiritual Quotient* (Jakarta : Penerbit Arga, 2007).
- Ahmad Syah, *Kepemimpinan Ketua-ketua Jurusan UIN Sultan Syarif Kasim Riau (Studi Kasus Empat Ketua Jurusan Agama)* (Pekanbaru : Tesis, PPs IAIN SUSKA Riau, 2005).
- Akhyar, M. *Strategi Kepemimpinan Sekolah Dalam peningkatan Kinerja Guru Di Perguruan Muhammadiyah Bangkinang*, (Pekanbaru : Tesis, PPs IAIN SUSKA Riau, 2006).
- Akdon, *Strategic Managemen For Education Management* (Bandung : Alfabeta, 2006).
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Pratik* (Jakarta : Penerbit Rineka Cipta, 1998).
- Arismunandar, *Pengembangan Kewirausahaan Sekolah* (Jakarta : Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2006).
- Azhari, *Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Huda Al-Ilahiyah Mugomulyo Desa Benteng Barat kecamatan Sungai batang INHIL (Sebuah Studi Kasus Tentang Manajemen SDM)* (Pekanbaru :Tesis, PPs IAIN SUSKA Riau, 2008).
- Bogdan, Robert C. *Riset Kualitatif Untuk Pendidikan, pengantar ke Teori dan Metode*, (Alih Bahasa oleh Munandir; Jakarta : Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan, UT, 1990).
- Brannen, Julia. *Memadu Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, Cetakan Keempat, 2002).
- Bryson, M. John, *Perencanaan Strategi Bagi Organisasi Sosial* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2001).
- Chomzanah dan Atingtedjasutisna, Nunung. *Dasar-Dasar Manajmen*, (Bandung : Penerbit Armico, 1994).
- Corbin, Anselm Strauss dan Juliet. *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif : Prosedur, Teknik, dan Teori Grounded* (Penyadur M. Djunaidi Ghony ; Surabaya : PT. Bina Ilmu, 1997).
- Covey, The 8 th Habbit, Stephen R. *Melampaui Efektivitas, Menggapai Keagungan* (Jakarta : Gramedia, 2005).
- Danim, Sudarman. *Menjadi Peneliti Kualitatif*, (Bandung : Pustaka Setia, 2002).

- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006).
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen, Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. (Yakarta : Bumi Aksara, 2005).
- Departemen Agama RI, Tim Penterjemah. *al-Qur'an dan Terjemahnya* (Bandung : PT Syaamil Cipta Media, 2004).
- Departemen Agama RI, Tim Penyusun. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta : Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, 2005).
- Depdikbud, Tim Penyusun. *Pengembangan Sekolah Unggul* (Jakarta : Dirjen Dikdasmen, 1994).
- Effendi, Masri Singaribun dan Sofian. *Metode Penelitian Survei*, (Jakarta : CV. Rasma Agung, 1983).
- Faisal, Sanapiah. *Dasar dan Teknik Penelitian Keilmuan Sosial* (Surabaya : Usaha Nasional, 1981).
- Faisal, Sanapiah. *Penelitian Kualitatif Dasar-dasar dan Aplikasi* (Malang : Yayasan Asih Asuh Malang, 1990).
- Freeman, James A.F. Stoner dan Edward. *Management* (New Jersey : Prentice-Hall International Inc, 1992).
- Gibson, James L. *Organisasi* (Jakarta : terjemahan Nunuk Adiarni, Binarupa Aksara, 1996).
- Goetsch, Davis and. *Introduction to Total Quality Management : Quality Productivity* (New Jersey : Engliwood Cliffs, Competitiveness, 1994).
- Herlinda, *Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Leadership Pada Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Dalam Perspektif Teori Kepemimpinan (Sebuah Analisa Manajemen Kepemimpinan)* (Pekanbaru : Tesis, PPs IAIN SUSKA Riau, 2008).
- Hines, A. Dale Timpe, Gary K. *Kepemimpinan : Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Susanto Boedidharmo, (Jakarta : Gramedia, 1991).
- [Http://www. Depdiknas. Go.id/jurnal/44/htm](http://www.Depdiknas.Go.id/jurnal/44/htm).
- Kasali, Rheinald. *Change*, Terjemahan, (Jakarta : Gramedia, 2005).
- Kotter, James L.Heskett and John P. *Corporate Culture and Performance : Terjemah Benyamin Molan* (Jakarta : Prehallindo, 1997).

- Lazaruth, Soewadji. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta : Penerbit Kanisius, 1994).
- Maloeng, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung ; PT. Remaja Rosdakarya, 1997).
- Maman, dkk., U. *Metodologi Penelitian Agama ; Teori dan Praktek*, (Jakarta : PT. Rajawali Press, 2004).
- Martini, Hadari Nawawi dan Mimi. *Penelitian Terapan*, (Yogyakarta, Gajah Mada University Press, 1994).
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2004)
- Mulyasa, E. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2011).
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung : PT. Raja Grafindo Persada, 2004).
- Na'im, A. Nawawi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Analisis Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Perspektif Islam)* (Pekanbaru : Tesis, PPs IAIN SUSKA Riau, 2008).
- Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif* (Bandung : Tersito, 1990).
- Nasution, S. *Metode Research : Peneliti Ilmiah* (Jakarta : PT Bumi Aksara, Cetakan Ketujuh, 2004).
- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah : Teori, Model, dan Aplikasi* (Jakarta : Grasindo, 2008).
- Patton, Michael Quin. *Qualitative Evolution and Reasearch Methode*, (Newbury Park : Sage Publication, 1990).
- Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 Tahun 2007.*
- Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*(Bandung : PT Rosdakarya, Bandung, 2009).
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, 1998).
- Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif* (Yogyakarta : PT. LKiS Printing Cemerlang, 2010).
- Rifa'i, Veithzal. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2004).

Robbins, Stephen R. *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Tim Indeks, (Jakarta : PT. Ineks Kelompok Gramedia, 2003).

Rozikun dan Namaduddin, Ahmad. *Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) Ditingkat Menengah* (Jakarta : PT. Listafariska Putra, 2008).

Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Jogjakarta : Pustaka Pelajar, 2009).

Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education* (New Jersey : Prentice-Hal, 1993).

Setiady Akbar, Husaini Usman dan Purnomo. *Metodologi Penelitian Sosial* (Jakarta : Bumi Aksara, 2003).

Siagian, Sondang P. *Fungsi-fungsi Manajerial*, (Jakarta : Penerbit Bumi Aksara, 1992).

Silalahi, Ulbert. *Studi Tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*, (Bandung : Sinar Baru Algensindo, 2002).

Slocum, Don Hellriegel dan Jhon W. *Management* (New York : Addison-Wesley Publising Company, 1989).

Subagyo, P. Joko. *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktik* (Jakarta: PT Rineka Cipta, Cetakan keempat, 2004), hlm. 70.

Sudjana dan Ibrahim, Nana. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan* (Bandung : Sinar Baru Algensindo, 2001).

Supriadi, Fasli Jalal dan Dedi. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Yogyakarta : Adicita Karya Nusa, 2001).

Taylor, *Case Studies in Effective*, (Kendal : Hunt Publishing Company, 1995).

Triatna, Aan Komariah dan Cepi. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta : Bumi Aksara, 2006).

Waliono, Hasan. *Pengaruh Teknologi Terhadap Perubahan Sosial di Masyarakat Pedesaan* (Ujung Pandang : Unhas, 1980).

Yulk, Gary A. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terjemahan Yusuf Udaya (Jakarta : Prenhallindo, 1998).

Zuchdi, D. *Permasalahan Objektivitas Validitas, Rehabilitas dalam Penelitian Kualitatif*, *Jurnal Kependidikan*(Yogyakarta : No. 1 Tahun XXI, 1991).

Zuchdi, Darmiyati. *Metode Penelitian* (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1998).

Lampiran 1

TAHAP-TAHAP PENGAMATAN

Pengamatan dilakukan dalam tiga tahap, yakni pengamatan deskriptif, pengamatan terfokus, dan pengamatan terseleksi.

1. Pengamatan deskriptif, pengamatan dilaksanakan pada tahap eksplorasi data secara umum. Pada tahap ini diperhatikan dan direkam sebanyak mungkin aspek-aspek, elemen-elemen dan situasi yang diamati.
2. Pengamatan terfokus, pengamatan ini merupakan lanjutan dari pengamatan deskriptif yang diharapkan lebih fokus untuk menunjang analisis taksonomi.
3. Pengamatan terseleksi, pengamatan dilakukan untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam analisis komponen-komponen. Komponen-komponen yang diamati pada tahap ini sudah tertentu.

Lampiran 2

DAFTAR PANDUAN OBSERVASI, DOKUMENTASI DAN WAWANCARA *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif Di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Desa Batu Gajah Kecamatan Pasir Penyu Kabu*

I. Daftar Panduan Observasi

1. Mengamati situasi dan kondisi lingkungan Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah.
2. Mengamati administrasi Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah.

3. Mengamati kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah.
4. Mengamati sarana dan prasarana pendidikan yang tersedia di Madrasah Tasnawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah.

II. Daftar Panduan Dokumentasi

1. Mencari dan menanyakan letak geografis, sejarah berdiri dan perkembangan Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah.
2. Mencari dokumen tentang latar belakang, identitas, visi dan misi, dan tujuan pendidikan Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah.
3. Mencari dokumen tentang kondisi riil guru di lingkungan Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah Tahun Pelajaran 2011/2012.
4. Mencari dokumen tentang kondisi riil tentang jumlah siswa yang mendaftar dan yang diterima mulai Tahun Pelajaran 1996 /1997 sampai Tahun Pelajaran 2011/2012 di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah.
5. Mencari dokumen tentang kondisi riil siswa di lingkungan Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah mulai Tahun Pelajaran 2008/2009 sampai dengan Tahun Pelajaran 2011/2012.
6. Mencari dokumen tentang struktur organisasi di lingkungan Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah.

7. Mencari dokumen sarana dan prasarana serta fasilitas belajar yang ada di lingkungan Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah.
8. Mencari dokumen tentang kegiatan ekstrakurikuler siswa di lingkungan Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah.

III. Daftar Panduan Wawancara

1. Bagaimana visi dan misi kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?
2. Bagaimana kebijakan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?
3. Bagaimana penjabaran visi dan misi kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?
4. Bagaimana sosialisasi visi dan misi kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?
5. Bagaimana cara dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?
6. Bagaimana cara dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan visi unggul dalam prestasi akademik di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?

7. Bagaimana cara dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan visi unggul dalam prestasi Non-akademik di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah?
8. Bagaimana cara dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan visi unggul dalam teknologi informasi dan komunikasi serta kemampuan berbahasa Inggris dan bahasa Arab di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah?
9. Bagaimana cara dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan visi unggul yang religius di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah?
10. Bagaimana cara dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan visi unggul dalam disiplin sekolah di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah?
11. Bagaimana cara dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan visi lingkungan sekolah kondusif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah?
12. Bagaimana cara dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan jalinan kerja sama yang harmonis antara madrasah, komite sekolah, wali murid, masyarakat, dan pemerintah di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?

13. Bagaimana kemampuan kepala madrasah dalam merencanakan pengembangan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?
14. Bagaimana kemampuan kepala madrasah dalam melaksanakan pengembangan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?
15. Bagaimana kemampuan kepala madrasah dalam pengawasan pengembangan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?
16. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?

Lampiran 3

LEMBAR PELAKSANAAN OBSERVASI

NO	HARI/TANGGAL	YANG DIOBSERVASI	KETERANGAN
1	Senin, 25 Oktober 2011	Latar belakang gejala-gejala tentang judul yang akan diteliti (studi pendahuluan).	
2	Senin, 5 Desember 2011	Letak geografis MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah.	
3	Senin, 26 Desember 2011	Penyelenggaraan pendidikan di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah.	
4	Rabu, 18 Januari 2012	<ul style="list-style-type: none"> - Pelaksaksanaan pengajaran yang dilakukan oleh kepala madrasah. - Pelaksanaan supervisi kepala madrasah terhadap kegiatan belajar mengajar guru. 	
5	Selasa, 17 Januari 2012	<ul style="list-style-type: none"> - Penyuluhan tentang pentingnya disiplin bagi siswa. - Pelaksanaan penegakan disiplin di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah. - Pelaksanaan penggunaan bahasa asing (Arab dan Inggris) di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah. 	
6	Senin, 18 Januari 2012	<ul style="list-style-type: none"> - Hubungan antara sekolah dengan masyarakat. - Kemampuan kepala madrasah dalam dalam merencanakan pengembangan sekolah efektif. - Pelaksanaan perencanaan pengembangan sekolah efektif 	
7	Jum'at, 20 Januari 2012	Jumlah siswa-siswi MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah berdasarkan kelas.	
8	Selasa, 24 Januari 2012	Kebersihan di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah.	
9	Rabu, 27 Januari 2012	- Gaya kepemimpinan kepala madrasah	
10	Kamis, 28 Januari 2012	- Sarana dan prasarana MTs Pondok Pesantren Khairul	

		Ummah. - Perpustakaan MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah.	
--	--	---	--

Lampiran 4

SUMBER INFORMAN WAWANCARA

NO	NAMA	JABATAN	TANGGAL	TEMPAT
1	Drs. Asnawi	Kepala MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah	- 3 Januari 2012 - 5 Januari 2012 - 9 Januari 2012 - 12 Januari 2012 - 13 Januari 2012	Batu Gajah
2	Nur Hasanah, SE	Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum	13 Januari 2012	Batu Gajah
3	Sarijo, S.PI	Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan	14 Januari 2012	Batu Gajah
4	Eko Purwanto, S.Pd.I	Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas	16 Januari 2012	Batu Gajah
5	Abdullah Fahd, S.Pd.I	Guru MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah	17 Januari 2012	Batu Gajah
6	Anita, S.Sos.I	Guru MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah	17 Januari 2012	Batu Gajah
7	Muhammad Thahir	Ketua Komite Madrasah	16 Januari 2011	Air Molek
8	Wiwin Valina, S.Pd	Guru MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah	27 Januari 2012	Batu Gajah
9	M. Rizal	Ketua Osis MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah	13 Januari 2012	Batu Gajah

Lampiran 5

HASIL WAWANCARA

Hasil wawancara dengan Drs. Asnawi (Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah).

I. Visi dan Misi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah.

P. Bagaimana visi dan misi kepemimpinan bapak sebagai kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?

Visi merupakan gambaran mengenai cita-cita seluruh warga sekolah. Dalam penyusunan visi, J. dibuat secara realistis dan rasional serta menjadi kebijakan seluruh warga sekolah untuk melaksanakan aktivitasnya. Tanpa adanya visi yang jelas maka sekolah tidak akan mempunyai arah yang jelas dalam pengelolaan pendidikan di sekolahnya. Dan mengenai visi dan misi ini dapat dilihat pada dokumen madrasah tentang Profil Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah.

P. Bagaimana kebijakan bapak dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?

J. Sekolah efektif tidak akan terwujud dengan baik di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah sebagaimana yang diharapkan, sebelum terlebih dahulu seluruh komponen madrasah/warga madrasah terlebih dahulu memahami dengan baik apa

yang menjadi visi dan misi madrasah. Untuk itu yang perlu saya lakukan terlebih dahulu adalah mensosialisasikan dan memahamkan kepada seluruh warga madrasah, diantaranya kepada guru-guru, tenaga kependidikan, para siswa-siswi, para orang tua murid, dan kepada komite madrasah dalam setiap kesempatan, baik pertemuan yang sudah diagendakan maupun pertemuan yang dilakukan dalam keadaan kondisional.

P. Bagaimana penjabaran visi dan misi kepemimpinan bapak dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?

J. Agar supaya visi dan misi madrasah dapat dipahami dengan baik oleh seluruh warga madrasah, maka perlu dijabarkan visi dan misi tersebut dalam tujuan pendidikan Madrasah Tsanawiyah, yaitu : “Untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT., berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.

P. Bagaimana bapak mensosialisasikan visi dan misi kepemimpinan bapak kepada warga madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?

J. Supaya visi dan misi dalam kepemimpinan saya dalam mewujudkan sekolah efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah dapat dipahami dengan baik oleh seluruh warga madrasah, maka ada langkah-langkah yang sudah saya tempuh, yaitu : ketika upacara setiap hari senin kepada seluruh warga madrasah, ketika rapat bulanan yang diikuti oleh guru dan karyawan, pertemuan tiga bulan sekali dengan guru dan komite sekolah, rapat-rapat yang dilaksanakan dalam

situasi kondisional, pertemuan dengan wali murid ketika penerimaan rapor setiap semester, dan penulisan papan visi dan misi yang dipajang dikantor majelis guru dan tempat-tempat yang dianggap strategis yang setiap orang dapat melihatnya.

II. Cara dan strategi kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah.

P. Bagaimana cara dan strategi kepemimpinan bapak dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?

Saya telah berusaha semaksimal mungkin agar visi kepemimpinan saya dapat J. diimplementasikan dan diwujudkan dalam tataran nyata. Dalam upaya mewujudkan visi kepemimpinan saya dalam mewujudkan sekolah efektif, saya menggunakan strategi yang tepat agar visi yang telah diinginkan menjadi kenyataan. Dalam melaksanakan strategi kepemimpinan saya menerapkan fungsi-fungsi kepemimpinan dan membangun komunikasi yang positif dan interaktif kepada semua warga sekolah.

P. Bagaimana cara dan strategi kepemimpinan bapak dalam mewujudkan visi unggul dalam prestasi akademik di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?

J. Selama dalam kepemimpinan saya, saya mendambakan agar terwujud madrasah/Sekolah yang mampu menjadi dambaan masyarakat dan idola bagi lulusan SMP sederajat di saat ini maupun yang akan datang adalah sekolah yang mempunyai keunggulan prestasi akademik di mana siswa dapat lulus ujian nasional dengan nilai yang sangat memuaskan dapat diterima di sekolah-sekolah tingkat lanjutan atas terbaik ditingkat kabupaten maupun tingkat

propinsi, baik di bawah Kementrian Agama maupun di bawah Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan serta prestasinya di bidang olimpiade sains.

Untuk mewujudkan hal tersebut maka diperlukan tenaga pendidik yang professional, guru harus memiliki kopetensi, yaitu seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan prilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugasnya. Kopetensi itu terdiri dari kopetensi pedagogik, kopetensi kepribadian, kopetensi sosial dan kopetensi profesional.

Agar guru mampu berperan sebagai pengajar dan pendidik maka guru harus dapat memerankan diri sebagai : *organisator* (pengelola kegiatan akademik), *informator* (sumber informasi), *motivator* (merangsang gairah mengajar), *dicector* (membimbing, mengarahkan ke proses belajar mengajar), *fasilitator* (menyediakan fasilitas kemudahan proses belajar mengajar), *inisiator* (pencetus ide), *mediator* (penengah dan perantara), dan *evaluator* (memberikan penilaian hasil belajar). Dengan berbagai persyaratan di atas, apabila dipenuhi oleh guru

maka kualitas pengajaran akan dapat ditingkatkan. Dengan meningkatnya kualitas pengajaran maka diharapkan kualitas akademik akan dapat tercapai.

- P. Bagaimana cara dan strategi kepemimpinan bapak dalam mewujudkan visi unggul dalam prestasi Non-akademik di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah?*
- J. Selain unggul dalam prestasi akademik saya juga ingin mewujudkan sekolah yang unggul dalam prestasi non akademik yang ditunjukkan dengan prestasi olahraga, seni, karya ilmiah. Kepala sekolah beranggapan bahwa, sekolah yang

berkualitas adalah sekolah yang mampu mewujudkan semua potensi yang dimiliki siswa yang dapat dilihat dari pengembangan minat, bakat dan ketrampilannya.

Untuk mewujudkan hal tersebut strategi yang dilakukan adalah pembinaan bakat dan minat perlu dilakukan dengan sungguh-sungguh melalui kegiatan ekstrakurikuler dan setiap momen untuk menguji bakat dan minat anak yang diadakan baik di tingkat kecamatan, tingkat kabupaten, tingkat propinsi bahkan tingkat nasional akan diikuti menjadi peserta yang akan bertanding untuk dapat merebut prestasi-prestasi sesuai dengan bidang yang dipertandingkan atau dilombakan. Baik di bidang seni, bidang olah raga, maupun bidang-bidang lainnya.

Prestasi-prestasi non-akademik yang pernah diraih oleh para siswa dan siswi MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah diantaranya : Fahmil Qur'an (MTQ) juara 1 tingkat kabupaten Indragiri Hulu tahun 2007, 2008, 2009, 2010, dan 2011, fahmil Qur'an (MTQ) juara 1 tingkat propinsi tahun 2008, takhfidz 1 juz juara 1 tingkat kabupaten tahun 2008, olimpiade sains fisika juara 1 tingkat kabupaten tahun 2008, tenis meja juara 1 tingkat propinsi tahun 2007 dan 2009 dan masih banyak lagi prestasi-prestasi non-akademik yang sudah pernah mengharumkan lembaga kita ini. Dan saya ucapkan selamat dan terima kasih kepada siswa-siswi yang telah menoreh prestasi melalui lembaga MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah ini.

P. Bagaimana cara dan strategi kepemimpinan bapak dalam mewujudkan visi unggul yang religius di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?

Penciptaan suasana sekolah yang religius dan berbudaya merupakan salah satu dari visi kami. J.

Di era globalisasi saat ini, pembekalan kecerdasan intelektual dan emosional terhadap siswa

dirasa tidak cukup. Oleh karena itu, siswa perlu juga dibekali dengan kecerdasan spritual.

Era globalisasi yang penuh dengan dampak negatif membawa generasi muda

dalam hal ini siswa terjerumus dalam kehidupan yang menyesatkan.

Terkikisnya nilai-nilai agama dan budaya sehingga siswa kehilangan arah dan

jati diri. Untuk itu sekolah harus mampu membentengi bagi para siswa dengan

nilai- nilai spritual dan budaya. Sekolah yang bernuansa religius dan

menjunjung tinggi nilai-nilai budaya akan menghasilkan siswa-siswa yang

mampu bersaing di era

global saat ini. Sekolah akan mampu melahirkan generasi-generasi yang cerdas

dalam berpikir kreatif dalam bertindak dan kuat dalam keimanannya serta

mempunyai jati diri. Ini adalah generasi yang didambakan bangsa Indonesia

sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Sekolah ini jelas akan menjadi

tujuan utama bagi orang tua untuk menyekolahkan anaknya, karena orang tua

merasa nyaman apabila anak-anaknya menjadi anak yang shaleh, santun,

mempunyai budi pekerti dan taat kepada orang tua dan berpegang teguh pada

akar budaya bangsa. Untuk itu di madrasah ini, sebelum guru memulai kegiatan

belajar mengajar dijam pertama di kelas, setiap guru dan siswa membukanya

dengan membaca Al-Qur'an terlebih dahulu. Hal tersebut dimulai setiap hari di

kelas.

P. Bagaimana cara dan strategi kepemimpinan bapak dalam mewujudkan visi unggul dalam teknologi informasi dan komunikasi serta kemampuan

*berbahasa Inggris dan bahasa Arab di Madrasah Tsanawiyah Pondok
Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah?*

Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa asing menjadi suatu keharusan. J.

Di era globalisasi dan kemajuan teknologi saat ini agar dapat bersaing dengan sekolah-sekolah yang lebih maju maka penguasaan teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa asing sangat diperlukan. Bila dilihat kenyataannya penguasaan teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa asing terutama bahasa Arab dan Inggris dapat dikatakan belum memenuhi harapan.

Hampir 90% lebih, guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya belumnya mampu berbahasa Inggris dan hanya sekitar 5 % yang yang dapat berkomunikasi dengan bahasa Arab.

Sementara untuk penguasaan teknologi informasi dan komunikasi hampir 80%. Adapun langkah-langkah yang saya lakukan adalah membentuk tim pengembang teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa Arab dan bahasa Inggris di sekolah yang diketuai oleh guru bahasa Arab dan bahasa Inggris dan guru TIK. Adapun tugas dari tim ini ini adalah membuat pemetaan tentang kemampuan warga sekolah dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa Arab dan Inggris. Dengan pemetaan ini akan mendapatkan hasil yang nyata tentang langkah-langkah apa yang paling tepat untuk meningkatkan kemampuan teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa Inggris bagi warga sekolah, termasuk para siswa dan siswi.

Guru-guru dan siswa yang belum mampu menggunakan teknologi informasi dan komunikasi serta berbahasa Arab dan Inggris akan di adakan pelatihan-pelatihan, bimbingan dan workshop. Sedangkan guru-guru yang telah memahami akan dijadikan tutorial sebaya bagi guru dan tenaga kependidikan yang belum menguasai. Hal ini juga diberlakukan kepada siswa dimana siswa-siswa yang belum mampu menguasai teknologi informasi dan komunikasi serta berbahasa Arab dan Inggris akan diadakan pelatihan dan bimbingan. Di

sampingkan itu sekolah juga membuat aturan agar setiap berkomunikasi antar warga sekolah menggunakan bahasa Arab dan bahasa Inggris.

P. Bagaimana cara dan strategi kepemimpinan bapak dalam mewujudkan visi unggul dalam disiplin sekolah di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?

Saya bercita-cita untuk mewujudkan madrasah yang memiliki disiplin tinggi. J. Madrasah/sekolah yang memiliki disiplin tinggi akan mampu melahirkan generasi-generasi yang memiliki semangat dan daya juang yang tinggi serta taat kepada peraturan-peraturan dan norma-norma yang berlaku di tengah-tengah masyarakat. Dengan disiplin yang tinggi warga sekolah akan melaksanakan tugas dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab. Sekolah-sekolah menerapkan disiplin tinggi akan menjadi sekolah yang menjadi dambaan masyarakat. Untuk itu setiap warga madrasah harus menta'ati segala peraturan yang ada. Dan peraturan yang ada itu kita buat secara bersama-sama dengan warga madrasah, sehingga apa yang menjadi keputusan tentang tata tertib itu merupakan hasil bersama, sehingga warga madrasah tidak merasa terpaksa dalam menjalankan tata tertib yang telah dibuat itu. Kedisiplinan merupakan hal yang sangat pokok dalam upaya meningkatkan kualitas sekolah. Semua warga sekolah harus disiplin dan taat pada peraturan. Bagi yang melakukan pelanggaran, akan mendapatkan sanksi sesuai dengan ketentuan. Dan bagi mereka yang berprestasi, akan mendapatkan penghargaan.

P. Bagaimana cara dan strategi kepemimpinan bapak dalam mewujudkan visi lingkungan sekolah kondusif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah?

Untuk menciptakan proses belajar mengajar yang berkualitas, perlu adanya suasana sekolah J. yang kondusif, nyaman, damai dan penuh kekeluargaan. Untuk meningkatkan semangat kerja bagi warga sekolah dan dapat betah tinggal di sekolah apabila suasana sekolah sangat kondusif,

nyaman, damai dan penuh semangat kekeluargaan. Sekolah yang nyaman akan membawa dampak positif bagi semua warga sekolah dalam melaksanakan aktivitas sehingga akan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

P. Bagaimana cara dan strategi kepemimpinan bapak dalam mewujudkan jalinan kerja sama yang harmonis antara madrasah, komite sekolah, wali murid, masyarakat, dan pemerintah di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?

J. Upaya mewujudkan visi dan misi sekolah sesuai dengan paradigma baru manajemen pendidikan, sekolah telah memberdayakan komite sekolah, wali murid, masyarakat dan lingkungan sekolah secara optimal. Hal ini penting, karena sekolah memerlukan masukan dari komite sekolah, wali murid dan masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan dari komite sekolah, wali murid dan masyarakat dalam melaksanakan program tersebut. Di sisi lain, komite sekolah, wali murid dan masyarakat

memerlukan jasa sekolah untuk mendapatkan program-program pendidikan sesuai dengan yang diinginkan. Jalinan semacam itu dapat terjadi, jika kepala sekolah aktif dan dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan (*mutualisme*). Sebenarnya di sekolah sudah ada petugas khusus untuk membina hubungan dengan komite sekolah, wali murid dan masyarakat, yaitu Wakil Kepala Sekolah/Madrasah Bidang Hubungan Masyarakat.

III. Kepemimpinan manajerial kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah.

P. Apakah bapak membuat perencanaan terlebih dahulu dalam pengembangan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?

Perencanaan merupakan hal yang sangat pokok dalam menentukan suatu hasil, sebab apabila salah dalam merencanakan, maka hasil yang diperoleh kurang maksimal. Kematangan perencanaan yang dilakukan akan menentukan keberhasilan dari sebuah program sekolah. Adapun perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah selalu berpedoman kepada visi dan misi sekolah, mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan sekolah serta mewujudkan kebijakan operasional sekolah. Perencanaan itu meliputi : perencanaan umum, perencanaan bidang kurikulum dan akademik, perencanaan bidang kesiswaan, perencanaan bidang humas, perencanaan bidang sarana dan prasarana, perencanaan bidang peningkatan mutu akademik dan non akademik, perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan, perencanaan pengelolaan sekolah, perencanaan evaluasi dan perencanaan mutu lulusan. Di samping itu dalam penyusunan program sekolah selalu melibatkan wakil kepala sekolah, guru, dan komite sekolah. Hal ini bertujuan agar program sekolah benar-benar terlaksana dengan baik.

Bagaimana bapak melaksanakan pengembangan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?

Kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan, dilaksanakan sedemikian rupa sehingga kegiatan-kegiatan yang direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik dan benar sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah digariskan. Dalam pelaksanaan kegiatan, saya membagi tugas kepada setiap personil untuk melaksanakan tugas yang telah digariskan. Pembagian tugas di sekolah yang diberikan kepada personil sekolah selalu didasarkan kepada kompetensi dan latar belakang pendidikan personil sekolah yang bersangkutan. Di dalam melaksanakan perencanaan kegiatan sekolah, kepala sekolah telah membentuk struktur organisasi sekolah. Dalam melaksanakan semua kegiatan di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah Kecamatan Pasir Penyuh Kabupaten Indragiri Hulu dilakukan dengan cara pembagian tugas dan

membentuk struktur organisasi sekolah untuk membagi tanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan di sekolah.

Hal yang sangat mendukung keberhasilan dalam pelaksanaan program didukung oleh beberapa faktor, sebagai berikut :

(1) Minat dan motivasi belajar sangat tinggi, (2) Motivasi guru bekerja sangat tinggi, (3) Perhatian Kementrian Agama Kabupaten Indragiri Hulu yang tinggi terhadap sekolah ini, (4) Motivasi kerja tenaga administrasi dan tenaga kependidikan yang tinggi, (5) Perhatian orang tua terhadap pendidikan anaknya di sekolah sangat tinggi, (6) Minat masyarakat menyekolahkan anaknya di sekolah ini sangat tinggi, (7) Laboratorium IPA dan Bahasa yang cukup baik, (8) Komplek sekolah yang memiliki luas delapan hektar sehingga memiliki pekarangan sekolah yang lebih luas, (9) Laboratorium komputer, kesenian dan ruang ketrampilan lainnya dalam keadaan baik dan dapat digunakan secara terus menerus, (10) Ruang internet, dan (12) Sarana olah raga yang memadai.

di *Bagaimana bapak melaksanakan pengawasan dalam pengembangan sekolah efektif* P.

Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?

Bahwa betapa pentingnya fungsi pengawasan dalam upaya untuk meningkatkan keberhasilan J.

di sekolah. Pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah tergantung pada situasi dan kebutuhan. Kepala Madrasah melakukan pengawasan secara langsung maupun tidak langsung terhadap proses pelaksanaan kegiatan di sekolah terhadap semua tugas-tugas yang telah dibebankan kepada guru maupun kepada petugas lain. Pengawasan ini berhubungan

dengan tugas edukatif, tugas administratif maupun tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru. Kepala Sekolah/Madrasah dalam menjalankan fungsi kepengawasan selalu menetapkan standar baku kepengawasan. Hal ini bertujuan agar dalam pelaksanaan program sesuai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan.

Selama atau setelah pengawasan dilaksanakan, kepala sekolah berusaha memberikan bimbingan dan pembinaan kepada staf dan guru untuk memperbaiki kinerjanya dari kekurangan-kekurangan yang telah dilaksanakan.

Pelaksanaan fungsi pengawasan melalui pembinaan diarahkan kepada dua aspek penting yaitu mental dan profesional. Pembinaan mental bertujuan untuk menumbuhkan kedisiplinan dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, sedangkan tujuan pembinaan kegiatan profesional lebih diarahkan kepada peningkatan kemampuan guru maupun staf sesuai dengan tuntutan profesinya masing-masing. Menurut kepala sekolah pelaksanaan kegiatan pengawasan sering diartikan sebagai mencari kesalahan. Padahal pengawasan sebenarnya bukan untuk mencari kesalahan tapi pengawasan diarahkan untuk menemukan hambatan-hambatan yang terjadi di dalam melaksanakan tugas sehingga hambatan itu dapat diselesaikan dengan baik.

IV. Faktor-faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah.

Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat kepemimpinan P. bapak dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?

Menurut hemat saya ada beberapa faktor yang menjadi pendukung dan sekaligus penghambat J. dalam kepemimpinan saya dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok pesantren Khairul Ummah. Menjadi faktor pendukung apabila sesuai dengan persyaratan yang diharapkan, dan menjadi faktor penghambat apabila tidak memenuhi ketentuan sebagaimana yang diharapkan.

Faktor-faktor yang dimaksudkan adalah : dana, sarana dan prasarana (apabila tersedia dana yang cukup, sehingga setiap kebutuhan operasional pembiayaan madrasah dapat dipenuhi, maka ini akan menjadi faktor pendukung, begitu juga sarana dan prasarana yang memadai. Namun apabila dana, sarana dan prasarana tidak memadai maka ini akan menjadi faktor penghambat), pemahaman warga madrasah tentang budaya mutu, sumber daya pendidik, peran serta masyarakat dan wali murid, serta minat belajar siswa. Faktor-faktor inilah yang menjadi pendukung dan sekaligus bisa menjadi penghambat dalam mewujudkan sekolah efektif di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah.

Lampiran 6

HASIL WAWANCARA

Hasil wawancara dengan Nur Hasanah, S.Pd. (Wakil Kepala Bidang Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah).

P. Apakah kepala madrasah selalu mensosialisasikan visi dan misi sekolah kepada warga madrasah ?

J. Kepala sekolah selalu mensosialisasikan visi dan misi sekolah pada setiap kegiatan, baik pada upacara maupun pada pertemuan-pertemuan rutin yang diselenggarakan oleh sekolah.

P. Jabatan Kepala Madrasah merupakan tugas tambahan sebagai seorang guru. Apakah kepala madrasah disamping melaksanakan tugas sebagai kepala madrasah, juga melaksanakan tugas pokoknya sebagai seorang guru ?

J. Kepala sekolah mengajar enam jam per minggu dan ia membuat perangkat pengajaran, melaksanakan proses belajar mengajar, dan melakukan penilaian seperti guru lainnya.

P. Menurut pendapat ibu, apa saja yang menjadi indikator bahwa pembelajaran itu berkualitas ?

J. Adapun indikator dari pembelajaran yang berkualitas dapat dilihat dari mutu layanan pendidikan sebagai berikut :

- 9) Mutu mengajar guru ; Aspek ini merupakan refleksi dan kinerja profesional guru yang ditujukan dalam penguasaan bahan ajar, metode dan teknik mengajar untuk mewujudkan interaksi dan suasana belajar mengajar yang menyenangkan, pemanfaatan fasilitas dan sumber belajar, melaksanakan hasil evaluasi dan hasil belajar. Indikator mutu mengajar

dapat pula dilihat dalam dokumen perencanaan mengajar, catatan khusus siswa bermasalah, program pengayaan, analisis tes hasil belajar dan sistem informasi kemajuan/prestasi belajar siswa,

- 10) Kelancaran layanan belajar mengajar ; sesuai dengan jadwal layanan belajar mengajar merupakan "*core bussiness*" sekolah. Bagaimana kelancaran layanan tersebut sesuai dengan jadwal yang telah disusun merupakan indikator penting kinerja manajemen sekolah efektif. Adanya gejala (kelas bebas) karna guru tidak masuk atau para siswa tidak belajar disebabkan oleh interupsi rapat sekolah atau kegiatan lainnya, merupakan keadaan yang tidak boleh dianggap wajar,
- 11) Umpan balik yang diterima siswa; siswa sepatutnya memperoleh umpan balik yang menyangkut mutu pekerjaanya, seperti hasil ujian atau tugas-tugas yang telah dilakukannya,
- 12) Layanan keseharian guru terhadap siswa ; untuk kepentingan pengajaran atau hal lainnya, murid memerlukan menemui gurunya atau berkonsultasi. Kesiediaan guru untuk melayani konsultasi siswa sangat penting untuk mengatasi kesulitan belajar,
- 13) Kepuasan siswa terhadap layanan mengajar guru ; siswa merupakan costumer primer di sekolah dan oleh karenanya mereka sepatutnya mendapatkan kepuasan atas setiap layanan yang ia terima di sekolah,
- 14) Kenyamanan ruang kelas ; Ruang kelas yang memenuhi kriteria ventilasi, tata cahaya, kebersihan, kerapihan dan keindahan akan membuat para penghuninya merasa nyaman dan aman di dalamnya,
- 15) Ketersediaan fasilitas belajar ; Sekolah memiliki kewajiban menyediakan setiap fasilitas yang mendukung implementasi kurikulum, seperti laboratorium, perpustakaan, fasilitas olah raga dan kesenian dan fasilitas lainnya untuk pengembangan aspek-aspek kepribadian,
- 16) Kesempatan siswa menggunakan berbagai fasilitas sekolah ; Sesungguhnya sekolah diartikan untuk melayani para siswa yang belajar dan oleh karena para siswa hendak diperlakukan sebagai pihak yang harus menikmati penggunaan fasilitas yang tersedia di sekolah.

*Bagaimana menurut pendapat ibu tentang kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala P.
madrasah ?*

Kepala sekolah dalam melakukan gaya kepemimpinannya sering memaksakan apa yang J.
menjadi kemaunnya, tanpa membuka pendapat dari guru-guru yang dipimpinnya, hal tersebut
kadang-kadang membuat sebagian para guru tidak suka dan kadang-kadang menyebabkan
kedongkolan.

*Bagaimana pandangan guru dan tenaga kependidikan tentang budaya mutu sekolah di MTs P.
Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah ?*

Menurut yang saya ketahui bahwa masih banyak ditemui sebagian guru dan tata usaha yang J.
belum memahami budaya mutu di sekolah. Hal ini bisa dilihat dari sebagian kecil warga
sekolah yang melaksanakan tugasnya masih bersifat konvensional artinya biasa-biasa saja
kurang inovatif di dalam melaksanakan tugasnya dan yang terpenting ia masuk kerja untuk
melakukan kewajiban sebagai pegawai. Kondisi ini dilihat masih adanya guru atau karyawan
apabila diberikan tugas oleh kepala sekolah, kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan
hasil yang dicapai.

*Apakah setelah guru diterima menjadi tenaga pendidik, setiap ada kesempatan tes PNS para P.
guru selalu ikut mendaftarkan diri ?*

Berdasarkan peraturan dan ketentuan sekolah, tidak ada aturan khusus yang melarang guru J.
yang diangkat yayasan tidak boleh mengikuti tes pegawai negeri. Di samping itu, kendala-
kendala yang dihadapi sistem penggajian guru yayasan yang belum sepenuhnya mengacu
kepada sistem penggajian yang berlaku di Pegawai Negeri Sipil, akibatnya guru yang diangkat
yayasan kurang mempunyai kepastian masa depan tentang kerjanya, sehingga guru tersebut
mempunyai keinginan untuk mengikuti seleksi pegawai negeri.

Lampiran 7

HASIL WAWANCARA

Hasil wawancara dengan Sarijo, S.Pd. (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah).

P. Bagaimana cara seleksi penerimaan siswa baru di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah ?

J. Penerimaan siswa baru di sekolah ini cukup ketat melalui jalur tes tertulis, wawancara, psikotes, dan tes kesehatan. Di samping itu, kemampuan bahasa Inggris dan kemampuan membaca al-Qur'an bagi seluruh calon santri/siswa menjadi syarat untuk diterima di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah ini.

P. Bagaimana usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu non akademik siswa MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah ?

J. Peningkatan mutu non akademik dilakukan melalui kegiatan ekstrakurikuler berupa pengembangan diri siswa di mana siswa diberi keleluasaan untuk mewujudkan minat dan bakatnya sesuai dengan kondisi masing-masing siswa.

P. Bagaimana usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah yang relegius di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah ?

J. Usaha yang oleh kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah yang relegius adalah, kepala madrasah bersama guru menerapkan langkah-langkah dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah sholat lima waktu berjama'ah, adanya kuliah subuh, peringatan hari-hari besar agama Islam, untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan

Yang Maha Esa. Di samping itu setiap awal pembelajaran selalu berdoa dan pada akhir pembelajaran juga diakhiri dengan doa. Pada setiap malam para santri/siswa dianjurkan untuk melakukan shalat malam (*qiyamul lail*) dan shalat Dhuha di pagi hari, dan pada setiap hari Senin dan Kamis para santri/siswa dianjurkan untuk berpuasa.

P. Bagaimana minat belajar siswa MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah ?

J. Bahwa para siswa hanya mempunyai beberapa buku teks dan jarang pergi ke perpustakaan untuk mencari buku-buku literatur lainnya. Sifat untuk maju dan berkompetisi di kalangan siswa pun masih rendah, hal ini dapat dilihat dari prestasi-prestasi yang hanya sebatas pada kejuaraan di tingkat Kabupaten. Di lihat dari mutu lulusan juga belum mampu masuk peringkat lima besar di Kabupaten Indragiri Hulu.

Lampiran 8

HASIL WAWANCARA

Hasil wawancara dengan Eko Purwanto,S.Pd.I (Wakil Kepala Sekolah Bidang Hubungan Masyarakat Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah).

P. Usaha apa saja yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam mewujudkan kerja sama yang harmonis antara komite sekolah, wali murid dan masyarakat ?

J. Adapun bentuk-bentuk hubungan kerja sama antara sekolah dengan komite sekolah, wali murid dan masyarakat adalah sebagai berikut :

m. Mengadakan pertemuan dan rapat rutin ; Dalam pertemuan ini menurut kepala sekolah

yaitu memberikan informasi kepada komite sekolah tentang pelaksanaan pendidikan di sekolah yang meliputi kegiatan proses belajar mengajar, kegiatan ekstrakurikuler dan kondisi riil sekolah pada setiap bulan. Adapun tujuan pertemuan ini menurut kepala sekolah untuk saling koordinasi dan memberikan masukan-masukan baik dari maupun ke sekolah atau komite sekolah. Pertemuan wali murid dengan masyarakat yang berada di sekitar lingkungan sekolah yang dipasilitasi komite sekolah biasanya dilakukan setiap akhir semester. Pada setiap semester kepala sekolah memberikan laporan kepada wali murid untuk memberikan laporan perkembangan belajar peserta didik serta rencana-rencana yang akan dilaksanakan pada semester berikutnya. Di dalam rapat ini sekolah juga menyampaikan permasalahan-permasalahan dalam satu semester untuk mendapatkan masukan-masukan dan tanggapan dari wali murid dan masyarakat.

- n. Mengadakan surat menyurat ; Berdasarkan data-data di sekolah, sekolah selalu mengadakan surat-menyurat kepada orang tua dan komite sekolah serta masyarakat tentang perkembangan peserta didik.
- o. Buku penghubung ; Buku penghubung berisikan catatan-catatan perkembangan dan permasalahan dari peserta didik untuk disampaikan kepada wali murid.
- p. Buletin / majalah sekolah ; Buletin ataupun majalah sekolah bertujuan sebagai penyalur informasi atau media massa dari sekolah kepada wali murid maupun komite sekolah dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah. Dalam buletin sekolah wali murid, masyarakat maupun komite sekolah diberikan kesempatan untuk menuangkan gagasannya melalui buletin sekolah.
- q. Kegiatan ekstrakurikuler bersama wali murid dan komite sekolah ; Dari pengamatan dan wawancara dengan wali murid, kepala sekolah telah menunjukkan usaha nyata dalam mewujudkan hubungan kerja sama antara sekolah dengan komite sekolah, wali murid dan masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan rasa kebersamaan antara mereka. Di samping menjalin kerja sama antara komite sekolah, wali murid dan masyarakat, sekolah juga menjalin kerja sama dengan alumni dan donatur lainnya untuk membina dan meningkatkan kualitas mutu pendidikan.

*Bagaimana pandangan Bapak tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan P.
sekolah efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah ?*

Menurut pandangan saya, bahwa kepemimpinan kepala madrasah ini dalam mewujudkan J.
sekolah menjadi sekolah yang bermutu masih perlu peningkatan karena masih banyak
mengalami kendala-kendala. Kendala ini, karena pemilihan kepala sekolah tidak mengikuti
prosedur yang telah ditentukan oleh pemerintah, misalnya seleksi kepala sekolah. Di samping
itu kurangnya pelatihan-pelatihan dan pengembangan diri kepala sekolah juga menghambat
keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Dilihat dari dokumentasi di sekolah terlihat bahwa
pelatihan-pelatihan dan pengembangan diri kepala sekolah masih sangat minim, dalam arti kata
jarang mengikuti kegiatan-kegiatan, latihan, workshop atau seminar-seminar.

Lampiran 9

HASIL WAWANCARA

Hasil wawancara dengan Abdullah Fahd, S.Pd.I (Guru Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah).

P. Menurut pandangan Bapak, bagaimana usaha kepala madrasah dalam mewujudkan visi sekolah yang relegius ?

J. Dalam mewujudkan visi sekolah yang relegius di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah adalah pada setiap mulai belajar terlebih dahulu dimulai dengan berdo'a bersama dan dilanjutkan dengan membaca al-Qur'an terlebih dahulu, baru kemudian kegiatan belajar mengajar di kelas dilaksanakan, setiap shalat lima waktu dilaksanakan dengan berjama'ah, baik oleh guru, pegawai, dan seluruh siswa, pada bulan puasa dilakukan sholat tarawih bersama dan pembacaan ayat suci al-Qur'an atau tadarus. Semua ini adalah upaya untuk mewujudkan sekolah menjadi sekolah yang religius. Suasana di sekolah ini benar-benar terasa religius di mana setiap waktu shalat terdengar suara adzan dari masjid sekolah dan semua siswa secara serempak menuju masjid untuk melakukan sholat berjamaah.

Lampiran 10

HASIL WAWANCARA

Hasil wawancara dengan Anita, S.Sos.I (Guru Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah).

- P. Bagaimana pendapat Ibu, tentang usaha kepala madrasah dalam mewujudkan visi unggul dalam disiplin di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah ?*
- J. Pelaksanaan disiplin di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah sangat ketat, baik untuk guru, karyawan maupun untuk siswa. Apabila terdapat pelanggaran-pelanggaran dalam disiplin, kepala madrasah akan memberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang sudah ditetapkan dan disepakati bersama. Sehingga seluruh warga madrasah bersungguh-sungguh untuk mematuhi, meskipun di antara mereka para guru dalam melaksanakannya masih merasa dipaksa, bukan dengan kesadaran dan kewajiban yang seharusnya dilakukan.

HASIL WAWANCARA

Hasil wawancara dengan Muhammad Thahir (Ketua Komite Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah).

P. Menurut pendapat bapak, bagaimana kerja sama yang dibangun oleh kepala madrasah dengan komite sekolah serta wali murid ?

J. Kerja sama antara sekolah dengan komite sekolah serta wali murid terjalin dengan harmonis. Kepala sekolah sangat konsern membangun kerjasama dengan komite sekolah dan wali murid.

Lampiran 12

HASIL WAWANCARA

Hasil wawancara dengan Wiwin Valina, S.Pd (Guru Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah).

P. Bagaimana pandangan ibu, tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di MTs Pondok Pesantren Khairul ummah ?

J. Rendahnya kinerja salah satu faktor penyebabnya adalah karena kepemimpinan kepala sekolah yang belum kuat, dalam arti kata setiap kebijakan yang dibuat belum dapat dilaksanakan oleh setiap warga madrasah. Dilihat dari pengembangan iklim dan budaya sekolah, kepala sekolah juga belum mampu menciptakan iklim sekolah yang benar-benar kondusif, hal ini dapat ditemui dengan adanya pelanggaran-pelanggaran disiplin sekolah, misalnya ditemui anak yang datang terlambat ke sekolah bahkan guru yang tidak masuk mengajar tanpa ada keterangan. Sementara itu, kepala sekolah belum mengambil tindakan yang nyata untuk meningkatkan disiplin sekolah. Dilihat dari perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan serta pengambilan kebijakan dan keputusan masih terkendala. Banyak keputusan-keputusan dan kebijakan-kebijakan kepala sekolah yang kadang tidak dapat terealisasi dan kurang mendapat dukungan dari guru.

Lampiran 13

HASIL WAWANCARA

Hasil wawancara dengan M. Rizal (Ketua Osis Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Khairul Ummah Batu Gajah).

P. Bagaimana pandangan adik, tentang kepemimpinan kepala sekolah adik ?

Menurut pandangan saya, Kepala sekolah kami merupakan kepala sekolah yang mampu J.
menjadi teladan. Beliau adalah orang yang kuat agamanya, santun, dan baik hati terutama
kepada siswa-siswa di sekolah ini. Kepala Sekolah/Madrasah kami merupakan kepala sekolah
yang baik dan setiap kegiatan yang dilakukan oleh OSIS selalu beliau dukung.

Bagaimana pandangan adik, tentang kondisi sekolah di MTs Pondok Pesantren Khairul P.

Ummah ini ?

Kami merasa nyaman dan senang bersekolah di sini. Karena, di sini tertanam rasa J.
kebersamaan, saling menghormati, dan kekompakan. Di sini, antara kakak dan adik kelas
terjalin hubungan yang baik dan diterapkan sistem kekeluargaan.

CURRICULUM VITAE PENULIS

Drs. SU'UDI NUHRON, lahir di Bendo, sebuah desa di Kecamatan Modo Kabupaten Lamongan Propinsi Jawa Timur, pada tanggal 06 Juni 1969. Putera kelima dari sepuluh bersaudara pasangan Nasihan dan Asyirah. Pendidikan Dasar dilaluinya di MI Manbaul Huda di kampung halaman (Bendo) tamat tahun 1983, kemudian melanjutkan studi pada MTs Negeri Babat tamat tahun 1986, ketika berada di bangku MTs Negeri Babat penulis sekaligus nyantri di Pondok Pesantren Darul Ulum Widang Kabupaten Tuban. Setelah menamatkan MTsN di Babat kemudian melanjutkan ke PGAN Bojonegoro dan tamat tahun 1989.

Pada waktu tamat PGAN Bojonegoro keinginan penulis ingin melanjutkan ke IAIN Sunan Ampel Surabaya, akan tetapi pada waktu itu penulis sudah berpisah dengan kedua orang tua selama enam tahun maka penulis memutuskan untuk berjumpa dengan kedua orang tua dan hijrahlah penulis ke Riau pada tahun 1989 untuk berjumpa dengan kedua orang tua yang berada di Desa Jati Baru Kecamatan Sungai Apit Kabupaten Bengkalis dan sekarang masuk wilayah Kabupaten Siak setelah reformasi. Setelah bertemu kedua orang tua ternyata keinginan untuk melanjutkan ke Perguruan Tinggi tertunda satu tahun. Baru pada tahun 1990 dengan azam yang sangat kuat penulis dapat melanjutkan studi S1 di IAIN Sultan Syarif Qasim Pekanbaru dan lulus tahun 1994. Selanjutnya program S2 baru penulis selesaikan pada bulan Februari tahun 2013 di UIN Sultan Sarif Kasim Riau.

Pengalaman kerja, menjadi guru MTs Dander Bojonegoro (1987- 1989), menjadi guru MTs Nurul Falah Jati Baru Kecamatan Sungai Apit (1989-1990), menjadi guru MDA Babussalam Sail ketika sedang studi S1 (1990-1994), Setelah selesai S1 penulis tidak lagi terjun ke dunia pendidikan tetapi profesi yang digeluti pada waktu itu adalah wiraswasta (1995-2000). Ketika penulis berwiraswasta penulis merasakan ada sesuatu yang telah hilang pada diri penulis, sehingga penulis memutuskan untuk kembali mengabdikan ke dunia pendidikan dan menjadi guru di MTs Pondok Pesantren Khairul Ummah Batugajah Air Molek Kabupaten Indragiri Hulu (2001-2005), menjadi guru MA Pondok Pesantren Khairul Ummah (2001-sekarang), dan menjadi dosen luar biasa di STAI Nurul Falah Air Molek (2008-sekarang).

Selama pengabdian penulis dalam dunia pendidikan, jabatan yang pernah penulis pegang adalah Waka Kurikulum MA Pondok Pesantren Khairul Ummah (2005-2007), dan menjabat sebagai Kepala MA Pondok Pesantren Khairul Ummah (2008-sekarang).

Penulis adalah suami dari Zaidah Aryani, S.Pd dan ayah dari Masyitoh Mudafi'ah Haqiqoh, Azzahra Sakinatul Qulub, Muhammad Mujahid As-Sajjad, dan Muhammad Mujahid Al-Wafi. Penulis bersama keluarga tinggal di Komplek Pondok Pesantren Khairul Ummah Desa Batu Gajah Kecamatan Pasir Penyus Kabupaten Indragiri Hulu.